Canada Revenue Agency | Agence du revenu du Canada

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY 2004-2007

www.cra-arc.gc.ca

Canada

This document is available electronically on our Web site at
www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-e.html

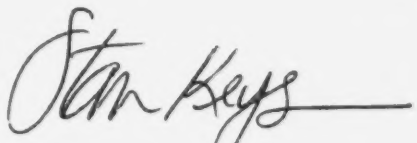
Message From the Minister

104-02946/

Protecting and enhancing the quality of life of all Canadians is central to our Government's agenda for the 21st century. Canadians value both economic and social development that at the same time preserves and improves our shared environment. Reconciling economic development, social equity, and environmental quality is what sustainable development is all about. Our responsibility to Canadians is to ensure that our policies and programs meet the needs of today and plan for the challenges of tomorrow. We are committed to building a truly modern 21st century economy that will meet the demands for job creation, economic security, and improved living standards while at the same time allowing all Canadians to pursue the social objectives at the foundation of our quality of life—including health, education, and protection of the environment—now and for future generations.

As a sizeable federal government institution, the Canada Revenue Agency (CRA) can make a positive and significant contribution to the Government of Canada's sustainable development agenda. In particular, we can show leadership by conducting our business in a manner that incorporates environmental responsibility and stewardship. This document, *Sustainable Development Strategy 2004-2007*, recognizes our achievements to date and affirms our resolve by broadening our perspective and commitment to sustainable development. It pledges achievable goals that will see our organization evolve into a globally recognized best practices organization for sustainable development; and it sets out stringent measures for performance, accountability, and transparency.

The CRA recognizes that sustainable development is not an objective that can be achieved overnight or with a one-time effort. Rather, progress comes one step at a time—through planning, action, learning, and improvement. Step by step, through the principles of sustainable development, the CRA is committed to serving Canadians, making Canada a better place to live now and in the future. I am committed to our shared success.



Hon. Stan Keyes, P.C., M.P.
Minister of National Revenue

Table of Contents

Sustainable Development Commitment 7

Executive Summary 9

CRA in Brief 11

Assessment of the Sustainable Development Strategy 2001-2004 13

Sustainable Development Strategy 2004-2007 17

- Operating context 17
- What we will do 17
- Performance measurement 29
- Implementation 30

Appendix 1 – Corporate Profile 35

Appendix 2 – Consultations 39

Feedback Form 43

Sustainable Development Commitment

In August 2002 in Johannesburg, South Africa, the United Nations hosted the World Summit on Sustainable Development. The summit brought together tens of thousands of participants to focus the world's attention and direct action toward improving people's lives and conserving our natural resources in a world that is growing in population, with increasing demands for food, water, shelter, sanitation, energy, health services, and economic security.[1] Collectively, the summit resolved to advance and strengthen the interdependent and mutually reinforcing pillars of sustainable development – economic development, social development, and environmental protection – at the local, national, regional and global levels.[2]

Canada participated at the World Summit on Sustainable Development, where it tabled a national report on its progress towards sustainable development over the past decade. In the report, Canada concluded that its overall performance was consistent with that of most of its industrialized peers: its standard of living, its ecological footprint, the longevity and education of its citizens were all broadly comparable to those of G7 countries.[3] In the same year as the summit, Canada's Speech from the Throne clearly detailed the need for Canada to focus on a longer-term vision for sustainable development based on quality of life for Canadians. It provided direction for Canada to move forward on broader themes such as conserving the health of the environment and ensuring competitive cities and healthy communities. Canada is currently solidifying its commitment to sustainable development by building a federal strategy with a clear vision for the future.

CRA sustainable development vision

CRA Sustainable Development Vision

To be a globally recognized organization for best practices for sustainable development: We will promote compliance with Canada's tax legislation while ensuring a sustainable environmental footprint of our operations and service delivery.

In its second sustainable development strategy, the Agency committed to a vision that stated its intention to contribute to a prosperous economy, a vibrant and just society, and a healthy environment for current and future generations. In preparing for its third strategy, the CRA updated its vision to make it more specific and understandable to employees and the public. The vision commits the CRA to become a globally recognized best practices organization for sustainable development, through the way it manages its operations and delivers services to the public. The vision is based on the CRA's mandate, and in the context of delivering value to clients through its programs and services. The vision supports the Government of Canada's sustainable development agenda.

[1] United Nations official Web site of the Johannesburg Summit 2002 http://www.johannesburgsummit.org/html/basic_info/basicinfo.html
[2] United Nations, Report of the World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa, 26 August – 4 September 2002
[3] Canada's national report for the World Summit on Sustainable Development 2002, Sustainable Development, A Canadian Perspective

CRA Sustainable Development Policy

It is the policy of the Canada Revenue Agency to carry out its mandate in a manner consistent with the principles of sustainable development and to promote sustainable development opportunities and obligations with respect to economic growth, social well-being, and a healthy environment thereby enhancing services to Canadians.

Policy Objective: The objective of this policy is to incorporate the principles of sustainable development into CRA programs, policies, and operations. Consistent with general management principles of the federal government, the sustainable development principles include the following:

- **Leadership**: promote sustainable development through actions, policies, and programs;
- **Accountability**: define and be held accountable for assigned roles in supporting sustainable development;
- **Integrated decision-making**: integrate sustainable development into decision-making rules, processes, and institutions;
- **Informed decision-making**: provide the necessary knowledge, information, and learning opportunities to support the incorporation of sustainable development principles relating to economic, social, and environmental considerations into decision making;
- **Results-based approach**: take actions to ensure measurable progress towards sustainable development;
- **Shared responsibility and cooperation**: work with colleagues, clients, and partners to achieve shared goals and objectives; and
- **Environmental stewardship and compliance**: meet or exceed federal environmental legislation and implement best practices.

Application: This policy applies to all CRA employees, at all levels, and in all branches and regions.

Requirements: Sustainable Development is everybody's responsibility. To incorporate sustainable development into its culture, the CRA will:

- Consider economic, social, and environmental factors when developing or amending policies, programs, or operational procedures, guides, standards, agreements, and contracts;
- Integrate sustainable development into corporate, branch, and regional planning processes as outlined in its SD Strategies;
- Develop appropriate performance measures for sustainable development commitments and integrate them into the CRA Annual Report (Balanced Scorecard);
- Prepare annual reports on the progress made on commitments in the SD Strategy and demonstrate continual improvement;
- Work with other organizations where appropriate to advance shared/common sustainable development objectives;
- Support the federal government in its work to coordinate sustainable development efforts across government;
- Develop and implement the necessary tools and supports to evaluate and encourage management and employee contributions and leadership with respect to sustainable development;
- Communicate sustainable development opportunities and obligations, and provide learning opportunities on concepts, principles, and practices of sustainable development; and
- Meet its legislated responsibilities by updating its SD Strategy in consultation with its stakeholders, and tabling it in the House of Commons at least every three years.

Executive Summary

At the CRA, we believe that getting our own house in order is still the most effective way to contribute to sustainable development. The employer of more than 40,000 people, with operations in over 200 offices, we administer Canada's tax legislation. Through environmentally responsible management of our operations, and sustainable service delivery, we can contribute to a prosperous economy, a good quality of life for all Canadians, and a healthy environment.

> *Sustainable Development Defined*
>
> Sustainable development is popularly defined as development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It is choosing to conduct business in ways that will extend the benefits of economic prosperity to broader segments of the population, ensure universal access to social services, and preserve the health of the natural environment (land, air, and water).

The Agency's second sustainable development strategy put forward four goals: two directed at capacity building and two focused on reducing the effects of our operations and programs on the environment. Overall, we were pleased with our performance. We completed most of the framework to enable us to develop, implement, and measure performance of sustainable development at the CRA. We adopted a Sustainable Development Policy, strengthened our national SD Network, and established both a Learning Strategy for Sustainable Development and an online knowledge centre for employees. We significantly advanced our Environmental Management System (EMS) including finalizing the Environment Policy, developing and implementing Environmental Management Programs for the significant aspects of our operations, and further defining our environmental footprint.

While we did well in developing our sustainable development program, we need to continue to focus on integrating sustainable development principles into our daily decisions, and in monitoring and reporting progress.

This document—the CRA's third sustainable development strategy—is an update of the second strategy. Using our assessment results, we were able to make this third strategy more focused and strategically poised to advance the integration of sustainable development into our operations and service delivery. The strategy is a four part interconnected agenda that focuses on:

1. Environmental excellence in operations;

2. Sustainable service delivery;

3. Employee engagement; and

4. Modern sustainable development management.

The first two parts, Goals 1 and 2, demonstrate how we can influence our operations and business to be more sustainable. Goal 1 aims to reduce the effects of our internal operations on land, air, water and ultimately, surrounding communities. Goal 2 aims to demonstrate sustainable service delivery, and communicate our sustainable development commitment to the public.

The last two parts, Goals 3 and 4, focus on our employees and on managing sustainable development—they are the vehicles for achieving the first two goals. Goal 3 aims to have all employees apply sustainable thinking in their jobs and beyond, while Goal 4 seeks to modernize management frameworks, systems, and processes to enable us to integrate sustainable development into both our operations and service delivery.

By the end of this strategy, we envisage that we will have moved from moderate best practices to systematic environmental management of our operations; from limited to enhanced sustainable service delivery with systematic measurement of paper use; from minimal to moderate employee buy-in and support; from minimal to moderate sustainable development integration into programs, policies, and plans; and to a completed sustainable development framework.

For this third strategy, we will use six mini-implementation strategies that will guide us to achieve our 3-year plan. These strategies are to engage leadership from management; provide effective and creative communications; provide simple and effective tools and support; support and enhance our national SD Network; target systems and templates as a way to integrate sustainable development into CRA planning activities; and assign appropriate resources.

Successful implementation of this third sustainable development strategy will require the commitment and involvement of all CRA management and employees. The senior-level executive Sustainable Development Champions will intensify visibility of sustainable development within the Agency and externally to the public. The Sustainable Development (SD) Division, the centre of expertise in Headquarters, will continue to be the main driving force for coordinating and supporting sustainable development, and for partnering with other government departments and stakeholders to advance our horizontal commitments. The national SD Network, EMS Committee, and various SD committees in all our branches and regions will support the mandate of the sustainable development program, and effectively enable us to truly make sustainable development a part of our business.

With strengthened leadership, our people firmly committed and enabled, and our systems and processes modernized, the CRA is poised for even higher levels of excellence in its operations and service delivery, using the principles of sustainable development as a launching pad.

CRA in Brief

The CRA's mission is to promote compliance with Canada's tax legislation through communication, quality service, and responsible enforcement, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians.

Collected over $300 billion —averaging $1.18 billion every working day

Agreement to collect on behalf of the provinces, territories, and First Nations—representing $37 billion for 2002-2003

Over 25 million public enquiries

Application of Fairness Provisions—estimated $319 million in interest and penalties forgiven

Over 60 agreements with other government departments and agencies for joint program delivery

Over 22 million individual and trust tax returns and 1.4 million corporate tax returns processed

Almost 16,000 volunteers completed 498,000 tax returns

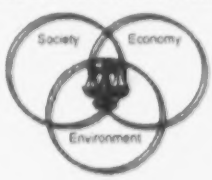
Over 40,000 employees at more than 200 offices across Canada

Approximately 11 million requests for pages on the tax directory portion of the CRA's Web site each month during peak tax season

Benefit and credit payments worth over $11 billion to over 10 million eligible Canadian recipients

The effects of and opportunities for sustainable development are woven throughout all of the CRA's internal operations and services to the public. The CRA has responsibilities as an employer, an administrator of federal laws and provincial and territorial agreements, a partner, a facilitator, and as a consumer of goods and services.

Balanced decision-making



To achieve sustainable operations and service delivery, the CRA must understand how its everyday decisions affect finances (economy), people (society), and natural resources (environment). For example, by making a decision to ensure proper maintenance of its vehicle fleet, the CRA can achieve the following sustainable development benefits: economic—minimize the cost of health claims and sick days taken by employees affected by air emissions; social—minimize air emissions which cause allergies and asthma affecting human health; and environment—conserve the use of fossil fuels (e.g., gasoline).

A truly sustainable business decision will find an even balance among the three pillars of sustainable development.

The following table shows sustainable development opportunities for the CRA, based on their most prominent pillar—economic, social or environmental.

CRA Sustainable Development Opportunities

Economic	Social	Environmental
Promote voluntary tax compliance to **collect revenue** annually on behalf of provinces, territories, and First Nations. Pursue a **procurement** process that is both financially and environmentally responsible. Increase outreach, expand electronic services, and improve accuracy when working with Canada's **small and medium size businesses**, so they can continue to make a significant contribution to Canada's gross domestic product, paid employment, and new job creation. Improve working relationships with **Canada's large businesses,** so they can continue to make a valuable contribution to the Canadian economy, global wealth, innovation, and competition across national boundaries. Share tax and benefits knowledge and technology with **international partners and developing nations,** to assist them in their own economic stability. Work with **other government departments and agencies** on joint program delivery, which contributes to shared-federal objectives.	Provide a healthy and productive work environment, and offer training and development programs for **employees**. Administer benefits and credit payments to ensure that **low and moderate-income families** receive their rightful share of income-based benefits. Co-ordinate the Fairness Initiative to ensure **fairness and client rights are satisfied**. Assist **Canadians** in meeting their tax obligations by providing improved access to information on the CRA's Web site, call centres, and volunteer tax-filing assistance. Improve our services and cooperation with the **voluntary sector**, as they are an important contributor to the social fabric of Canadian communities.	Enable employees to reduce the amount of solid waste (e.g., paper) generated at work, to **conserve resources** and minimize waste sent to **landfill sites.** Reduce the use of paper in the delivery of our programs to the public, to conserve **Canadian and global forests**. Improve energy efficiency in our buildings and ensure proper maintenance of our vehicle fleet to conserve our use of **fossil fuels** (e.g., gasoline, natural gas, oil). Reduce the amount of greenhouse gas and other air emissions released from our vehicle fleet and employee travel to help improve **air quality** and reduce the effects of **climate change**. As a major consumer of goods and services, **reduce consumption** through reuse, reduction, and recycling measures.

Assessment of the Sustainable Development Strategy 2001-2004

To prepare our new strategy, it was important for us to review our past sustainable development performance and lessons learned. We assessed the *Sustainable Development Strategy 2001-2004* in two ways: first, our performance in implementing the targets of the strategy; and second, the results of internal and external reviews.

Achievements

The *Sustainable Development Strategy 2001-2004* was built on the foundation of the 1997 strategy. It put forward four goals to contribute to sustainable development: prepare managers, enable employees, establish green operations, and enhance programs. The first two goals were intended to help managers and employees integrate sustainable development "thinking and doing" into all aspects of the CRA's business. They were geared to prepare the way for positive outcomes on the other two substantive goals, where we took action to reduce the negative impacts of our operations and programs on the environment.

The strategy enabled us to substantially complete the framework that manages the development, implementation, and measurement of sustainable development at the CRA. With the combined effort of our national SD Network and employees, we completed the majority of the targets in the *Sustainable Development Strategy 2001-2004*.

Highlights

Goal 1 – Prepare Managers: By finalizing the Sustainable Development Policy, we outlined the responsibilities of the various agency stakeholders, including employees. We formalized a Learning Strategy for Sustainable Development, which directs how to integrate sustainable development into our learning culture. We improved the performance reporting process by developing an electronic reporting tool for use by the SD Network – further improvements will continue into the next strategy. We continued work to include sustainable development considerations in the business planning process by providing a sustainable development checklist for use by planners, and by piloting the SD Lens[4] to enhance its application.

[4] A federal interdepartmental working group developed the SD Lens. The CRA tailored it for internal use.

Goal 2 – Enable Employees: We sought to engage employees through awareness tools, events, and other initiatives. We established a sustainable development knowledge centre on our internal Web site by launching the *SD Toolkit*. It was designed to be a fun and interactive electronic learning tool, packed with information and practical tips for the workplace, at home, and when traveling. We also prepared a sustainable development orientation manual for new employees. We promoted three annual Agency-wide events—Earth Day, Canadian Environment Week, and Waste Reduction Week. Environment Week was the most widely supported event, with employee participation for Commuter Challenge—an activity for the Week—continually increasing. Finally, we responded to our legislated responsibilities by providing specialized environmental training for targeted employees.

Goal 3 – Green Operations: We progressed further on developing our Environmental Management System (EMS), which is our way to systematically manage our environmental issues[5]. We developed Environmental Management Programs (EMPs) for the significant aspects of our operations. These range from fleet management, procurement, and paper, to facility issues such as solid waste. Each EMP includes targets and measures to effectively manage each environmental aspect. The EMPs are updated annually, and in 2002-2003, we completed the inaugural year of implementation. Achievement highlights included:

- **Fleet**: We purchased 3 electric-hybrid vehicles for our vehicle fleet, with short-term plans to purchase more.

- **Procurement**: We began to integrate green clauses in Requests for Proposals and other contracts, and included sustainable development criteria in selected materiel management courses.

- **Paper**: We established a baseline for the use of paper within the Agency and released a Reduction in Internal Paper Consumption Directive and Guidelines, as well as an intranet Web site called *Paper Talk*.

Goal 4 – Enhance Programs: In rolling out the 3-year strategy, we had planned to use the first two years to focus our efforts on capacity building, and the last year to address our program areas. Most program targets in the strategy related to initiatives that would have been pursued within the normal course of business and cannot be solely credited to the influence of the sustainable development strategy. These mostly relate to the *Government Online* drive towards electronic service delivery that supports ad-hoc paper savings. We are not yet in a position to systematically measure paper savings resulting from electronic services; however, this is an issue that will be addressed in the third strategy.

[5] The EMS is comparable to the ISO 14001 standard.

Assessments and lessons learned

The assessment of *Sustainable Development Strategy 2001-2004* included an independent external assessment, an internal audit[6] of the sustainable development program, consultations with the SD Network, discussions with the Office of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development, direction from senior management, and the experience of the SD Division in implementing targets.

An independent external assessment was done to compare the strategy to other national and international strategies; interviews were conducted with members of the SD Network; and a plan and direction for preparing the third strategy proposed. The main conclusions of the assessment were that we are on the right track and should not change the formula of the strategy. It was suggested that we strengthen the strategy's action plan by adopting a results-based approach. This approach shows the logical progression of how activities link to targets, objectives, goals, and, ultimately, longer-term outcomes.

We conducted an internal audit of the sustainable development program from December 2002 to February 2003. The objectives were to:

- Assess the management framework of the sustainable development program;
- Analyze the achievements of the *Sustainable Development Strategy 2001-2004*;
- Assess what changes/improvements have occurred; and
- Identify where change/improvement is needed.

The internal audit reported that major successes were achieved in developing the sustainable development program and in planning, while reasonable success was achieved in implementing the strategy. Monitoring and reporting on sustainable development progress were less successful as was integrating sustainable development into our business. Several of the recommendations proposed in the audit are being addressed as targets and activities in the third strategy.

Our consultations with the SD Network confirmed that it was essential that we continue to increase employee awareness of and engagement in sustainable development. This would be greatly helped by providing more tools and guidance for employees responsible for integrating sustainable development into planning, reporting, and auditing processes.

We solicited the advice of the Office of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development on ways to improve our strategy. The Office confirmed the value of using a results-based approach and encouraged us to clearly demonstrate how the strategy would support and link to our corporate objectives and initiatives. They also suggested that we clearly explain the context and horizon for our goals and objectives and show their evolution from one strategy to the next.

[6] The Office of the Commissioner of Environment and Sustainable Development recommends that Departments/Agencies conduct an internal audit and use the findings to update their strategies.

The findings from these sources confirmed many of our own observations, and consequently, we identified areas for improvement that have been addressed in the third strategy.

Since our first strategy in 1997, we have learned a tremendous amount and garnered increased support along the way. To date, most progress has been realized during implementation of our second strategy (2001-2004), and we are improving each year.

Visit the sustainable development page on the CRA Web site for more information on its annual performance on sustainable development at http://www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-e.html

Sustainable Development Strategy 2004-2007

Operating context

We are entering the fifth year of operation as an agency, a status that came with the promise of providing better service to Canadians. To deliver on this promise, the Agency has embarked on a far-reaching change agenda. We have been taking advantage of the flexibility provided by our agency status to implement a range of reforms to better meet our mandate. The reforms address transformation of core business, human resource management, administrative management, and transparent management for results. Innovation is the driver for all these change objectives, which are geared to help us realize the full potential of our agency status.

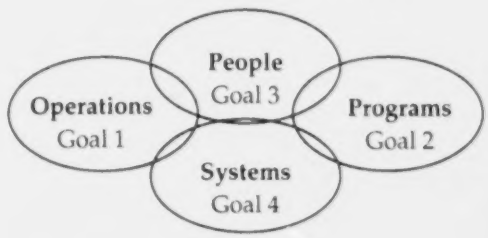
In addition to internal reforms, we have to be able to effectively respond to external changes. We are faced with an expanding economy that requires us to manage increases in workload and evolving government priorities that include budget reductions. We are also faced with responding to the restructuring of federal government, including the recent split of the Canada Customs and Revenue Agency into two separate agencies: the Canada Revenue Agency and the Canada Border Services Agency. While these factors are challenging, they present many opportunities for us to deepen innovation, while embracing change. It is within this context that the *Sustainable Development Strategy 2004-2007* will unfold, and as such, takes into consideration internal and external realities. The goals and objectives of the strategy are designed to support the objectives of the CRA.

What we will do

Using the results and recommendations from our internal and external assessments, we embarked on the preparation of our third strategy document. Our main purposes for this strategy were twofold – firstly, to build on the directions established in the last strategy document and, secondly, to close gaps. The CRA's *Sustainable Development Strategy 2004-2007* is, therefore, an update of the second strategy. It commits the CRA to staying the course and deepening its commitment to integrate sustainable development principles into its operations and service delivery to the public.

Sustainable Development Strategy 2004-2007 is a four-part interconnected agenda that focuses on our internal operations, service delivery to the public, our people, and modern sustainable development management to hold it all together.

Interconnected Goals



The four goals of the strategy will take us to the following results and long-term outcomes:

Goals	Results by 2007	Long-term Outcomes
1. Reduce the effects of our operations on land, air, and water.	We will achieve systematic management of the effects our operations have on the environment, including strengthened best practices and corrective measures.	We will achieve a sustainable environmental footprint of our operations, while conserving our use of natural resources.
2. Our programs demonstrate sustainable service delivery.	We will increase our sustainable service delivery commitment to the public by systematically measuring paper savings, influencing our negotiations with partners, and piloting sustainable employee work travel.	We will achieve efficient and innovative programs, policies, and plans.
3. All employees apply sustainable development in their jobs.	We will achieve stronger leadership and greater buy-in from management and employees. We will continue to improve tools and internal communications for sustainable development.	Sustainable development is part of our corporate culture.
4. Modern systems that support and maintain sustainable development.	We will complete our sustainable development framework and move to fully electronic reporting systems for sustainable development. We will continue to integrate sustainable development into our business planning and reporting processes.	We will achieve efficient and innovative programs, policies, and plans. We will achieve transparent management of results through triple bottom-line reporting (economic, social, environmental).

VISION: To be a globally recognized organization for best practices for sustainable development.

Our four goals are supported by nine objectives and 22 targets. Each target has a series of annual activities, as outlined in the CRA Sustainable Development Action Plan. The goals and objectives are long-term and will reasonably overlap into future sustainable development strategies. Our aim is to seamlessly integrate sustainable development targets and activities into the CRA's business lines (see Appendix 1: Corporate profile) where they will become business as usual. When we arrive at this stage, sustainable development will truly be a part of our corporate culture.

For more information on the CRA Sustainable Development Action Plan, visit our SD Web page at http://www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-e.html

Goal 1: Reduce the effects of our operations on land, air, and water

Our objectives for Goal 1 are twofold:

- to reduce waste and ensure efficient use of resources; and
- to comply with environmental legislation and regulations.

With more than 40,000 employees and over 200 offices across Canada, the CRA is like a small city. We have a significant environmental footprint, which can be reduced by adopting best practices.

During the last strategy, we significantly advanced our Environmental Management System (EMS) by implementing Environmental Management Programs (EMPs) for the significant aspects of our operations. In this strategy, the EMS will be our vehicle for systematic environmental management and continual improvement. It will enable us to systematically meet our best practice commitments for fleet, outside emissions, solid waste, procurement, and paper. The EMS will also enable us to meet our compliance commitments for halocarbons and hazardous waste. Past experience has proven that greening our operations is challenging; however, this third strategy situates us to meet this continuing challenge with progressive best practices and innovation.

We will cultivate partnerships with departments to help us become a leader in environmental stewardship. We will partner with Transport Canada to develop a commuter options program for CRA employees, and Environment Canada will help us to implement our plans to reduce greenhouse gas emissions.

Achieving success and innovation in reducing the effects of our operations on land, air, and water is important for us to be able to reach our vision of being a globally recognized organization for best practices in sustainable development. The following table shows our transition between the last strategy and the new strategy for sustainable operations.

SD Strategy 2001-2004	SD Strategy 2004-2007	Improvement
Substantially established Environmental Management System	Fully established Environmental Management System	Complete all elements of Environmental Management System cycle
Established inventories and baselines	Maintain and update inventories and baselines	Systematic sustainable development best practices for our operations
Moderate corrective actions and best practices for sustainable development in operations	Increased best practices for sustainable development in operations	

Objective 1.1 Reduce waste and ensure efficient use of resources

Target 1.1.1 Annually continue to reduce gasoline consumption by the CRA on-road fleet
Performance indicator: Percentage of Fleet Environmental Management Program targets completed each year
Performance measure: Litres per kilometre of gasoline consumed; and reduction in GHG emissions
Data collection method: Reports from fleet management database system

Target 1.1.2 Reduce outside emissions (GHGs) as a result of employee travel by March 31, 2007
Performance indicator: Percentage of Outside Emissions Environmental Management Program targets completed each year; and number of unique hits to the CRA commuting Web site
Performance measure: Percentage of reduction of outside emissions (GHGs)
Data collection method: Survey

Target 1.1.3 Divert solid waste from landfill by an average of 60% in selected facilities occupied by the CRA, by March 31, 2007
Performance indicator: Percentage of Solid and Hazardous Waste Environmental Management Program targets completed each year
Performance measure: Average diversion rates at participating facilities
Data collection method: Waste audits

Target 1.1.4 Strengthen implementation of the *CRA Acquisition of Goods Policy* and *Green Procurement Guidelines/Procedures*, by March 31, 2007
Performance indicator: Percentage of Green Procurement Environmental Management Program targets completed each year
Performance measure: Percentage of 'green' products purchased
Data collection method: Reports from online ordering system

Target 1.1.5 Annually improve electronic capabilities of internal forms and publications
Performance indicator: Annual number of internal forms and publications enhanced to electronic use
Performance measure: Paper saved through use of electronic forms, publications, and systems
Data collection method: Publishing and ordering reports from the Corporate Administrative Systems

Target 1.1.6 Reduce internal consumption of paper (printing and photocopying) by 2% per employee based on the national baseline year (2001-2002), by March 31, 2007
Performance indicator: Percentage of Paper Environmental Management Program targets completed each year
Performance measure: Percentage of reduction in paper consumption per employee
Data collection method: Paper purchases reports

Objective 1.2 Comply with environmental legislation and regulations

Target 1.2.1 Annually prevent release of halocarbons into the atmosphere
Performance indicator: Number of Halocarbons Release Reports sent to Environment Canada
Performance measure: Annual number and amount of halocarbon releases
Data collection method: Compliance assessments

Target 1.2.2 Reduce the use of hazardous substances, where feasible, and properly dispose of hazardous waste, by March 31, 2007
Performance indicator: Percentage of Solid and Hazardous Waste Environmental Management Program targets completed each year
Performance measure: Number of hazardous substances and amount of hazardous waste managed under best practices
Data collection method: Hazardous substances and hazardous waste survey

Goal 2: Our programs demonstrate sustainable service delivery

The objectives for this goal are threefold:

- to enable efficient and innovative program delivery;
- to enhance partnerships to support shared sustainable development objectives; and
- to communicate our sustainable development commitment to the public.

As the administrator of the Government of Canada's tax and benefits programs and services, the CRA has significant interaction with the Canadian population.

The CRA's core business is to deliver tax and benefits programs and services. As a major institution, we have a responsibility to deliver our programs in a sustainable way. In assessing performance on targets from the last strategy, we realized that success in the program area was a function of how well employees understood sustainable development and were able to integrate criteria into programs, policies and plans. Results in this area were ad-hoc; therefore, we will continue to pursue this initiative with a more systematic approach.

To strengthen this goal, we will increase support to our program areas. We will focus on establishing measures to assess the environmental impacts and opportunities of Electronic Service Delivery (ESD) options, especially as it relates to paper use in tax filing services. We will also partner with Environment Canada to research and pilot sustainable work/travel arrangements for auditors, with a view to using the solution Agency-wide. Finally, we will embark on modest external communications by using our Web site to let the public know about our commitment to sustainable development.

The following table shows our transition between the last strategy and the new strategy for sustainable service delivery.

SD Strategy 2001-2004	SD Strategy 2004-2007	Improvement
Ad-hoc inclusion of sustainable development considerations into negotiations with partners	Establish process for integrating sustainable development criteria into negotiations with provincial, territorial, and other government department	Increase support and guidance for integrating sustainable development criteria into negotiations with partners
Ad-hoc sustainable service delivery – reducing paper use	Adopt a systematic approach to sustainable service delivery – measuring and reducing paper use and promoting sustainable work travel	Establish a measure for paper savings of certain electronic service delivery options, and promote sustainable work travel
No commitment in the strategy	Communicating CRA's sustainable development commitment to the public	Start communicating to the public about CRA's sustainable development commitment

Objective 2.1 Enable efficient and innovative program delivery

Target 2.1.1 Promote sustainable work and travel arrangements among auditors in the Corporate Audit and Evaluation Branch by March 31, 2007
Performance indicator: Percentage of targeted audience who received communications materials
Performance measure: Percentage of auditors using sustainable work and travel arrangements
Data collection method: Survey and reports from the Corporate Administrative Systems

Target 2.1.2 Reduce paper use in tax and benefits program delivery by March 31, 2007
Performance indicator: Increase availability of electronic service delivery
Performance measure: Reduction of paper use in program delivery
Data collection method: Paper purchases for programs

Objective 2.2 Enhance partnerships to support shared sustainable development objectives

Target 2.2.1 Integrate sustainability criteria into negotiations, discussions, partnerships, and decision-making with provinces and territories and other government departments/agencies on CRA business by March 31, 2007
Performance indicator: Inclusion of sustainable development criteria into negotiation/partnership guidelines
Performance measure: Number of negotiations, discussions, partnerships, decision-making with partners that include sustainability criteria
Data collection method: Identified reports that include sustainability criteria, as negotiated

Objective 2.3 Communicate our sustainable development commitment to the public

Target 2.3.1 Convey our SD commitment to the public by March 31, 2006
Performance indicator: Increase sustainable development content on the CRA external Web site
Performance measure: Percentage of public who perceive the CRA as being committed to sustainable development
Data collection method: CRA annual survey

Goal 3: All employees apply sustainable development in their jobs

Our objectives for this goal are twofold:

- to demonstrate leadership and commitment to sustainable development; and
- to raise the level of employee involvement and support for sustainable development.

Behaviour change is key to having employees apply sustainable development in their jobs. To make this happen, they must have a general appreciation for the principles of sustainable development, the effects of their decisions, and what they can do to make a positive difference.

The overall purpose for this goal remains similar to that of the last strategy – to raise awareness and involvement among the CRA employees, using management leadership as a key lever. In the previous strategy, we articulated this goal in two separate goals[7]. For this strategy, we have combined these two areas – employees and managers – into one goal. We will strengthen sustainable development responsibilities in performance agreements, as a main opportunity for engaging leadership from management. While this activity is a carry-over from the last strategy, our success in getting these responsibilities into performance agreements has been average, and, as such, we will continue to pursue this activity. To ensure stronger engagement, we have appointed senior Champions for sustainable development at the Assistant Commissioner level.

We will increase general employee awareness by strengthening the SD Network, continuing our implementation of the Learning Strategy for Sustainable Development, and furthering employee recognition. Again, these targets are carry-overs from the last SD Strategy, as we feel that we have more work to do to achieve meaningful results in this area. Investing in employee learning is the key to our sustainable development success thus far and for the future.

In our Learning Strategy for Sustainable Development, we defined learning as having two components – general awareness and training. We will streamline our learning efforts by using a communications strategy to guide general awareness[8] and to develop a learning plan/curriculum to guide training needs for targeted employees. We will also integrate sustainable development content into existing learning courses across the CRA. One such avenue is the Core Learning Program for the newly created Management Group. Finally, we will intensify our efforts to promote recognition for sustainable development initiatives by using existing employee recognition programs at the national, branch, and regional levels.

[7] For *SD Strategy 2001-2004*, Goal 1 was to Prepare Managers and Goal 2 was to Enable Employees to contribute to sustainable development.
[8] This is a combination of events, communiqués, presentations and awareness sessions.

We will pursue some new areas of focus for employee awareness. Firstly, we will integrate sustainable development messages into certain areas of the hiring process for new employees. It is envisioned that this will obligate new employees to learn about the CRA's sustainable development objectives, while simultaneously communicating our commitment to the public. Secondly, we will explore an SD Innovation Fund as a way to support innovative solutions for sustainable development in the workplace. The following table shows our transition between the last strategy and the new strategy for employee engagement in sustainable development.

SD Strategy 2001-2004	SD Strategy 2004-2007	Improvement
Average commitment and leadership from management in their performance agreements	Committed leadership from management in their performance agreements	Target performance agreement guidelines for sustainable development inclusion, and increase leadership visibility of management
No commitment in the strategy	Begin to communicate the CRA's sustainable development commitment in the employee-hiring process	Target new employees as a way to increase employee awareness of sustainable development
Supported the SD Network	Strengthen the SD Network	Enhanced support, tools, and training for the SD Network, and explore the establishment of an SD Innovation Fund
Developed/implemented a Learning Strategy for Sustainable Development	Develop learning plan, a curriculum, and a communications strategy to effectively implement the Learning Strategy for Sustainable Development	More focused and strategic sustainable development learning, which targets the new Management Group
Ad-hoc recognition of employee contributions to sustainable development	Meaningful recognition of employee contributions to sustainable development	Formalize and intensify recognition of employee contributions to sustainable development

Objectives 3.1 Demonstrate leadership and commitment to sustainable development

Target 3.1.1 CRA leaders will demonstrate their support for SD in the workplace by March 31, 2007
Performance indicator: Percentage of Assistant Commissioners, EX, SM, and MG contracts that include sustainable development commitment(s)
Performance measure: Percentage of annual branch/regional sustainable development commitments completed
Data collection method: Annual branch/region sustainable development reports

Target 3.1.2 Integrate SD messages into processes for attracting new employees by March 31, 2006
Performance indicator: SD content integrated into certain templates/guidelines in the hiring process
Performance measure: Number of new employees exposed to SD messages in the hiring processes
Data collection method: Human resources statistics

Objective 3.2 Raise the level of employee involvement and support for sustainable development

Target 3.2.1 Annually strengthen and support the national SD Network, other SD committees, and grassroots employee efforts in all branches and regions
Performance indicator: Percentage of annual branch/regional sustainable development commitments completed, and other grassroots initiatives reported
Performance measure: SD Network's level of satisfaction with support from the SD Division
Data collection method: Annual branch/regional sustainable development reports

Target 3.2.2 Annually implement the Learning Strategy for Sustainable Development
Performance indicator: Number of unique hits to the main page of the SD Web site (national knowledge centre for sustainable development at the CRA); and number of CRA learning courses that include sustainable development content
Performance measure: Percentage of employees who are aware of the CRA sustainable development program
Data collection method: Employee awareness survey

Target 3.2.3 Annually recognize employees; and improve opportunities to recognize employee contributions to sustainable development in the workplace by March 31, 2006
Performance indicator: Number of recognition programs available for sustainable development
Performance measure: Number of employees recognized for their sustainable development contribution at the CRA, and type of recognition received
Data collection method: Annual branch/regional sustainable development reports

Goal 4: Modern systems that support and maintain sustainable development

Our objectives for Goal 4 are twofold:

- to monitor, measure, and report our sustainable development progress; and
- to assess the economic, social, and environmental effects of our programs, policies and plans by integrating sustainable development into key corporate planning tools.

The most effective way to integrate sustainable development into CRA systems is to make sustainability criteria central to the decision-making process.

These objectives continue from the last strategy where they were included as targets for the goal of preparing managers. We have already made great strides in formalizing a reporting system for sustainable development, which allows branches and regions to use an internal web-based reporting tool to report performance on targets in their action plans. In this strategy, we will consolidate electronic reporting for sustainable development by developing a roll-up and

analysis tool for the CRA-wide action plan[9]. We will also develop and implement an electronic system to enhance performance monitoring and reporting for the Environmental Management System.

We plan to include sustainable development criteria in processes for developing the CRA programs, policies, and plans. In the last strategy, we realized that the low level of success in this area was directly related to the lack of clear definitions, inadequate understanding of issues, and not knowing how to use the tools. In the third strategy, we will refine definitions for sustainable development criteria, provide more useful tools, and educate users on the effective application of the tools[10]. We see this as a strategic way to enable planners and policy makers to include sustainable development criteria and alternatives from the early stages of program and policy design and development. To assess how well sustainable development considerations are being integrated into programs, we will develop an audit program and measure progress over time. The following table shows our transition between the last strategy and the new strategy for modern management of sustainable development.

SD Strategy 2001-2004	SD Strategy 2004-2007	Improvement
Partial electronic performance reporting and monitoring systems for the Sustainable Development Strategy	Full electronic performance reporting and monitoring systems for the Sustainable Development Strategy and the Environmental Management System	Use of technology to strengthen performance reporting process for the Sustainable Development Strategy and the Environmental Management System
Ad-hoc integration of sustainable development considerations into key corporate management tools	Systematic integration of sustainable development criteria into key corporate management tools	Refine definitions and provide better tools and support to integrate sustainable development into programs, policies and plans
Developed sustainable development line of enquiry for internal audits	Develop audit program to support sustainable development line of enquiry for internal audits	Develop an audit program and procedures to capture more sustainable development information from internal audits

Objective 4.1 Monitor, measure, and report our sustainable development progress

Target 4.1.1 Implement a national online data management system for the SD Strategy 2004-2007 by March 31, 2005
Performance indicator: Timely sustainable development reports
Performance measure: Meet reporting timelines of the CRA and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development
Data collection method: Assessment of the data management system

[9] Each branch and region of the CRA has an individual sustainable development action plan, which is guided by the CRA-wide SD Action Plan.
[10] The *SD Checklist* and *SD Lens* are two existing tools.

Target 4.1.2 Develop and improve upon the CRA's Environmental Management System by March 31, 2006
Performance indicator: System improvement completed as scheduled
Performance measure: Timely reporting of Environmental Management Program targets
Data collection method: Environmental Management Program reports and audit results

Target 4.1.3 Update the Sustainable Development Strategy for 2007-2011 by December 31, 2006
Performance indicator: Percentage of recommendations addressed from the internal audit of the SD Strategy 2004-2007; and the SD Strategy 2007-2011 tabled in the House of Commons
Performance measure: Favourable review of the SD Strategy by the Commissioner of Environment and Sustainable Development (CESD)
Data collection method: Assessment by the CESD and audit

Objective 4.2 Assess the economic, social, and environmental effects of our programs, policies and plans

Target 4.2.1 Integrate sustainability criteria into the CRA programs, policies, and business plans, by March 31, 2007
Performance indicator: Sustainability criteria defined and included in key templates, guidelines, planning tools, etc.
Performance measure: Number of new programs, policies, and plans developed using sustainability criteria
Data collection method: Branch/regional sustainable development reports, and CRA Annual Reports

Target 4.2.2 Develop and implement a line of enquiry procedure into corporate audit and evaluation processes to capture information on the level of SD integration in programs and operations by March 31, 2007
Performance indicator: Sustainable development line of enquiry procedure included in corporate audit and evaluation processes; and percentage of auditors who received communications materials on the new audit procedure
Performance measure: Level of sustainable development integration into programs and operations
Data collection method: Internal audit reports

Sustainable development road map

The diagram below shows our progress in sustainable development over the last two strategies as well as where the current strategy will take us, and where we want to go in the future. In the long-term, our sustainable development strategies should help us to achieve recognition as a best practices organization for applying the principles of sustainable development to operations and service delivery.

Past strategies → **Current strategy** ↓ → **Future strategies**

	2000 SD Strategy #1	2004 SD Strategy #2	2007 SD Strategy #3	2011 SD Strategy #4	Beyond Long-term outcome
Environmental Excellence in Operations	We identified the significant environmental aspects of our operations, began to examine the issues for each aspect, and we implemented crisis management measures.	We completely examined issues for each environmental aspect, and established environmental management plans. We implemented corrective measures, and adopted moderate best practices to reduce the effects of our operations on the environment.	We will achieve systematic management of the effects of our operations on the environment, strengthened best practices, and corrective measures.	We will pursue continuous improvement and innovation in reducing the effects of our operations on the environment, and ensuring efficient use of resources.	**We will achieve a sustainable environmental footprint of our operations, while conserving our use of natural resources.**
Sustainable Service Delivery **(Tax, Benefits and Other Services)**	Our sustainable development plans did not target our services to the public; however, we used electronic tools for service delivery.	We began targeting our programs for ad-hoc paper savings in service delivery to the public, and we increased our use of electronic tools for service delivery.	We will increase our sustainable service delivery commitment to the public by systematically measuring paper savings, influencing our negotiations with partners, and encouraging employees to practice sustainable work travel.	We will continue to enhance our services to the public by deepening our commitment to sustainable and innovative service delivery.	**We will achieve efficient and innovative programs, policies, and plans.**
Employee Engagement	We provided minimal education to employees on sustainable development.	We developed numerous tools and distributed information on sustainable development to employees, and realized more employee buy-in.	We will achieve stronger leadership and greater buy-in from employees and management. We will continue to improve tools and internal communications for sustainable development.	We will sustain leadership from employees and management, and continue to educate and motivate a workforce that is skilled in applying sustainable development in their work.	**Sustainable development is part of our corporate culture.**
Modern Sustainable Development Management	We began to assess requirements for managing sustainable development and used manual reporting systems to monitor progress on achieving targets in the SD Strategy.	We mostly completed our sustainable development framework (e.g., policies, processes, strategies and plans), and partially replaced our manual reporting systems with electronic systems. We began minimal integration of sustainable development in programs, policies and plans.	We will complete our sustainable development framework and move to full electronic reporting systems. We will continue to integrate sustainable development into our business planning and reporting processes.	We will pursue continuous improvement of our sustainable development framework and reporting systems and significantly integrate sustainable development into the Corporate Business Plan and Annual Report.	**We will achieve efficient and innovative programs, policies and plans.** **We will achieve transparent management of results through triple bottom line reporting (economic, social, and environmental).**

Performance measurement

What can be measured can be improved – this is the basic principle that guides our plan to establish good measures as well as the necessary systems to tell us how well we are meeting our objectives. In our last strategy, most of what we called measures were, in fact, indicators. We did this because we were not in a position to measure the effect of our actions. We have progressed in this area over the last three years, but we still have a lot of work to do before we are fully in command of sustainable development performance measurement.

For this third strategy, we have strengthened our performance measurement by ensuring that each target is assigned a performance indicator, performance measure, and a data collection method. In addition, each target is supported by numerous activities, each of which has assigned accountability and outputs. More information on the CRA Sustainable Development Action Plan can be found on the CRA SD Web page at **http://www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-e.html**.

To measure sustainable development performance over time, it is important to establish baselines against which progress can be periodically tracked. For **Goal 1**, we have already established baselines for three of our seven environmental aspects. They are fleet, internal paper use, and halocarbons.

We have information on our fleet size and the types of vehicles and the fuel they use, where these vehicles are and how many kilometres they have. Our ultimate measure for fleet efficiency will be fuel use per distance travelled. The baseline for internal use of paper was established for the 2001-2002 fiscal period. The baseline for halocarbons is based on inventories against which we will measure our annual targets.

For the environmental aspects where we do not have baselines, we will establish measures for them. We are working on measurements for procurement with Sustainable Development Government Operations (SDGO) – a federal interdepartmental group tasked with identifying and adopting common sustainable development measures and reporting methods for government. Until such time as a measure is established for procurement, we will continue to use indicators such as the number of green contracts, Requests for Proposals (RFPs), and quantity of green products available. This information is becoming increasingly available in the new web-based ordering system, which has come on board as one of the deliverables of the Agency's Administrative Reform and Renewal change agenda. We plan to establish a baseline for outside emissions caused by employee travel by March 2006, and by March 2007, a baseline inventory for solid and hazardous materials.

Given that the CRA offers varied services to the public, it is not feasible to measure all of the environmental effects at once. For **Goal 2**, we will begin by measuring paper savings and assessing the environmental effects of the CRA's drive towards electronic service delivery, specifically in our tax filing services. These kinds of analyses will provide our program areas with information to better inform their program development and delivery. The CRA conducts an annual client satisfaction survey, and we intend to use this medium to assess the CRA's public image as an organization that is committed to sustainability.

In **Goal 3**, all the main objectives ultimately support employee awareness and involvement in sustainable development, including leadership from management. We will establish baselines figures for employee awareness by March 2004, and measure changes over time through an annual survey.

For **Goal 4**, measuring the effectiveness of electronic systems to track performance will be determined by whether systems were established as planned and targets reached on time. In terms of facilitating the measurement of sustainable development in programs, policies, and plans, our main indicator will be the presence of sustainable development considerations in key CRA planning tools, and the ultimate measure will be the tabling of triple bottom line (economic, social, and environmental) annual reports. These reports are a transparent way of reporting on all the effects of our business. We will use internal audit reports to inform us of the extent to which various areas are using sustainable development principles to guide their planning and decision-making activities.

Implementation strategies – how will we do it?

While the targets describe *what* the CRA is committing to do for sustainable development over the next three years, the implementation strategies set out *how* the CRA will achieve these targets. The six mini-implementation strategies are:

1. **Engage leadership from management**: Where there is buy-in and leadership from management, there will be greater employee involvement and support. We will target management mainly through performance agreements and awareness presentations. The SD Champions will be a crucial factor in engaging management and staff. Including sustainable development in the learning materials of the new Management Group is another strategy we will use.

2. **Ensure effective and creative communications**: Communicating sustainable development opportunities to all employees is the axis upon which the success of the sustainable development strategy rests. A communication strategy for sustainable development will guide all communications efforts, while the Learning Strategy for Sustainable Development will direct all learning efforts. We will use a variety of communications options to ensure that we reach the maximum number of employees in resource efficient ways (e.g., online learning). The learning activities will be focused on integrating sustainable development into existing and new learning programs of the CRA. This integrative approach best demonstrates the applicability of sustainable development to our business.

3. **Provide simple and effective tools and support**: We need tools to support and sustain employee awareness, and we must create new opportunities that will allow employees to apply what they know. The SD Division will continue to build on existing tools and opportunities that will capture the imagination of both management and employees and make it easier for them to apply the principles of sustainable development to daily tasks.

4. **Support and enhance our national SD Network**: The SD Network is a committed network of employees that collectively represents all branches and regions of the CRA. Our SD Network is the main vehicle for promoting sustainable development within the CRA. It is important that we provide the necessary support to deepen the SD Network's effectiveness, as it is the means by which we can reach all employees. We will increase opportunities to network ideas and best practices and train their local SD Committees. We will also explore establishing an SD Innovation Fund that would make resources available to fund initiatives and ideas.

5. **Target systems and templates as a means to integrate sustainable development into CRA's planning activities**: Integrating sustainable development into systems, processes, templates, and management tools (e.g., a policy development template) is perhaps one of the most important strategies. Simply stated, when sustainable development is a part of these tools/templates, it becomes part of the normal planning process.

6. **Assign appropriate resources**: Emphasis will be placed on assigning sufficient and appropriate staff and funding. This is necessary to realize the objectives of the strategy within the given timeframe. As sustainable development is a shared responsibility across the CRA, it is important that we sustain appointed representation in each branch and region.

Implementation responsibilities – who will implement the strategy?

As directed by the SD Policy, the *Sustainable Development Strategy 2004-2007* will be implemented with cooperation from the entire organization. To reach our goals, we have outlined a CRA-wide action plan that includes objectives, targets, and activities. To implement the activities, we have identified Offices of Primary Interest (OPI), Offices of Collaborating Interest (OCI), and partners. OPIs are responsible for taking the lead in implementing identified activities and are fully accountable for their completion. OCIs are accountable for providing support to the OPI to complete the activity while partners will be approached by the OPI for their input.

The main implementing groups for the strategy are:

- **Sustainable Development Champions:** A senior-level executive's role, the Champions are spokespersons for sustainable development across the Agency and communicate our sustainable development values to the public and our partners. Through their leadership, the Champions will move the CRA closer to making sustainable development part of its corporate culture and to achieving its vision.

- **Sustainable Development (SD) Division**: This is a dedicated group in Headquarters who coordinates the implementation of the sustainable development strategy. It is situated within the Real Property and Sustainable Development Directorate of the Finance and Administration Branch. The Division has three units that oversee three main areas of the strategy:

  The **Sustainable Development Unit** directs implementation of the overall sustainable development strategy, with specific focus on Goals 2, 3, and 4 (programs, employees, and systems).

The **Environmental Management System Unit** directs the policy, planning, measurement, and review for Goal 1 (operations).

The **Environmental Operations Unit** directs the implementation of specific environmental initiatives relating to Goal 1 (operations). They do this by addressing environmental aspects relating to facilities that may involve Headquarters and/or the regions, and our service provider.

The SD Division is responsible for updating the strategy at least every three years, coordinating its implementation, and consolidating Agency-wide information on sustainable development performance for annual reports to Parliament, the Board of Management, and employees. It is also responsible for responding to audit enquiries from both Internal Audit and Program Evaluation, and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development. The SD Division also leads sustainable development communications, learning efforts and events, provides expertise and advice, responds to client requests, and provides leadership and technical support to the SD Network.

- **SD Network**: Each CRA branch and region prepares a sustainable development action plan that directly supports and feeds into the national SD Strategy and Action Plan. To implement these action plans, each branch, region, and operational function within the CRA has appointed an SD Representative and an SD Coordinator. These two positions represent the main vehicle for bringing sustainable development to employees and receiving their feedback. The SD Representatives are selected from within the management cadre. They are responsible for coordinating sustainable development planning and reporting within their area of responsibility, as well as obtaining requested senior management approval. An appointed SD Coordinator supports the SD Representative by coordinating the implementation of the activities of the branch/regional action plan. Most branches and regions have established sustainable development committees, and, in some cases, sub-committees to support their work.
- **National Environmental Management System (EMS) Committee**: This committee was convened to specifically address our operational Goal 1. It consists of representatives from each directorate within the Finance and Administration Branch in Headquarters, and each region, as well as from other selected branches in Headquarters such as Human Resources and Information Technology Branches. During the life of this strategy, we will invite members of the CRA program branches into this committee while we assess the effects of electronic service delivery options on paper use. Specifically, the role of this committee is to plan, approve, coordinate, implement, and review the EMS within their respective areas, as directed by the National EMS Coordinator within the SD Division. Subcommittees have been formed that have focused on specific environmental aspects such as procurement, fleet, and paper.

- **Branches**: Our branches integrate sustainable development into CRA business decisions. By integrating sustainable development into their functional areas of responsibility, branches can direct change at the corporate level. As part of their action plan for sustainable development, branches define specific roles for measuring, monitoring, and reporting on sustainable development commitments, and promoting awareness to their branch employees. They are responsible for consolidating their sustainable development performance information into a branch report for submission to the SD Division.

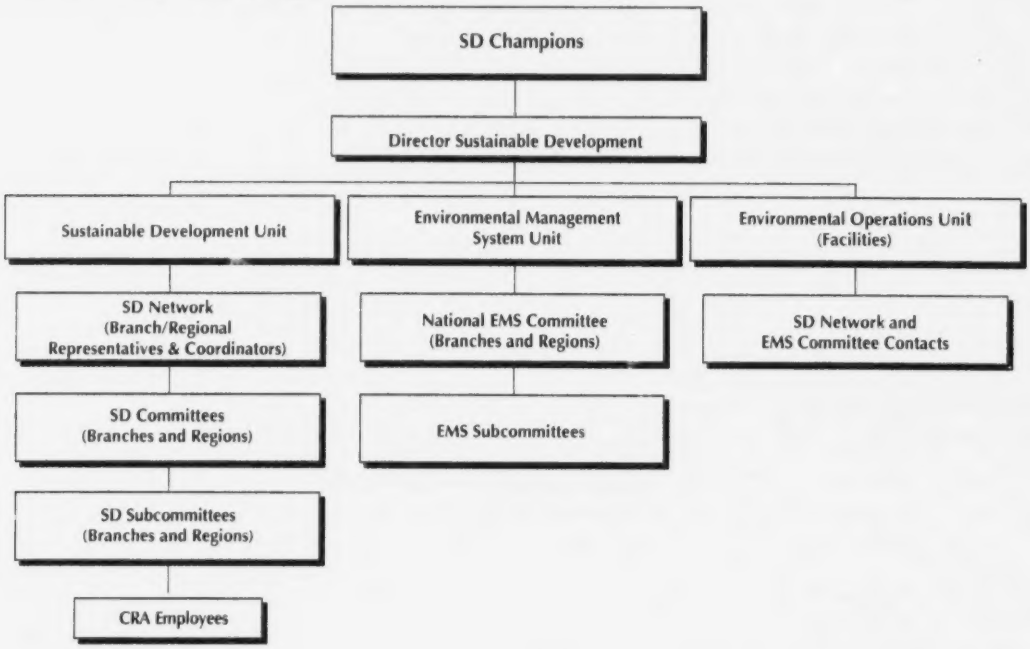
- **Regions**: Our regions are critical to the success of the SD Strategy. They comprise the bulk of the CRA population, deliver our programs, and work with local communities. Each region relies on the functional branch for support in identifying areas for improved service delivery. Actions are then included in a regional SD action plan. Regional offices define specific roles for measuring, monitoring, and reporting on sustainable development commitments, and promoting awareness at the local level. They are responsible for consolidating local information on sustainable development performance into a regional report for the SD Division in Headquarters.

- **Partnerships**: Partnering is a key principle for our SD Strategy implementation. The SD Division liaises with other government departments (OGDs) through various working groups. This helps to ensure that the strategy reflects the direction and priorities of the Government of Canada and other working partners. Branches and regions already partner with OGDs in their normal course of business. However, we have identified specific targets in our strategy for which we will partner with OGDs to advance sustainable development. These include our new partnership with Transport Canada to develop a commuter options program for the CRA, and Environment Canada to develop sustainable work/travel arrangements for auditors. We will also be strengthening our partnerships with provinces, territories and OGDs as we formalize sustainability criteria into the negotiating guidelines.

- **Management**: Planning and implementation of sustainable development at the CRA is guided by the input and direction of management at all levels, including the Board of Management.

- **Employees**: Sustainable development is a shared responsibility throughout the CRA. Employees are responsible for being aware of the principles of sustainable development, and for applying these principles in their work.

Sustainable development program organizational structure


SD Champions
Director Sustainable Development
Sustainable Development Unit
Environmental Management System Unit
Environmental Operations Unit (Facilities)
SD Network (Branch/Regional Representatives & Coordinators)
National EMS Committee (Branches and Regions)
SD Network and EMS Committee Contacts
SD Committees (Branches and Regions)
EMS Subcommittees
SD Subcommittees (Branches and Regions)
CRA Employees

Appendix 1 – Corporate Profile

The CRA has the following business lines: Tax Services, Benefit Programs and Other Services, Appeals, and Corporate Management and Direction.

Tax Services

The two expected outcomes in Tax Services are that Canadians pay their fair share of taxes and that the tax base is protected.

Tax Services assists over 25 million individuals, businesses, trusts, and organizations to meet their obligations under the tax system. Each year, we collect some $300 billion in gross taxes and excise duties on behalf of the federal and provincial governments—the equivalent of about $1.2 billion every working day. We also administer billions of dollars in tax expenditures, such as scientific research and experimental development tax credits that generate refunds or reduce the amount of tax that would otherwise be owed.

Benefit Programs and Other Services

The expected outcome in Benefit Programs and Other Services is that Canadians receive their rightful share of entitlements.

Our legislative flexibility as an agency and the adaptability of our systems enable us to provide Canadians with a greater range of services on behalf of provinces, territories, and other government departments to reduce the overall costs to taxpayers and reduce duplication. The income-based benefits that we issue on behalf of federal, provincial, and territorial governments provide vital support to low and moderate-income families and individuals. Through programs that include the Canada Child Tax Benefit (CCTB), the goods and services tax/harmonized sales tax (GST/HST) credit, as well as 17 provincial and territorial benefit programs, we issue over $11 billion annually in tax-free benefit payments to over 10 million Canadians. In addition, our provincial and territorial partners also rely on us to transfer data that help them properly calculate social assistance. The departments of Social Development and Human Resources and Skills Development, formerly Human Resources Development Canada, engage us to issue rulings for the Canada Pension Plan and Employment Insurance programs respectively.

Appeals

The expected outcome for Appeals is that Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system. Our aim is to provide clients with a fair dispute resolution process. An impartial and timely process fosters trust in the integrity of our tax system, which helps promote voluntary compliance with these systems.

We review contested decisions in income tax, GST/HST, excise tax, excise duty and other special levies, Canada Pension Plan, and Employment Insurance cases. In addition, we are responsible for coordinating the CRA's Fairness Initiative, which includes the application of legislative provisions for forgiving interest and penalties to clients unable to comply with tax laws due to circumstances beyond their control. We also administer the Voluntary Disclosures Program, which allows clients to correct past errors or omissions and report without penalty their tax, duty, and other special levies obligations.

Corporate Management and Direction

The expected outcome in Corporate Management and Direction is that performance of our business services and operations is maximized through modern and innovative management approaches.

In this business line, we provide direction and executive oversight for all the CRA programs and services. We provide a range of internal services to employees and managers from strategic planning, performance reporting, human resources management, public relations, internal audit and evaluation activities, financial, and information management/information technology, to security and procurement, real property management and sustainable development services, and telephony systems and networks. In addition, Legal Services provides corporate legal counsel and advisory services. We also deal with access to information requests and monitor adherence to privacy legislation to ensure the CRA is safeguarding sensitive information.

Organizational Structure

The CRA has a mixed organizational structure to deliver the four business lines described in the preceding section. The organization is made up of Headquarters branches that provide functional direction and certain program delivery activities and the Regions, which are more focused on operational delivery of the business lines.

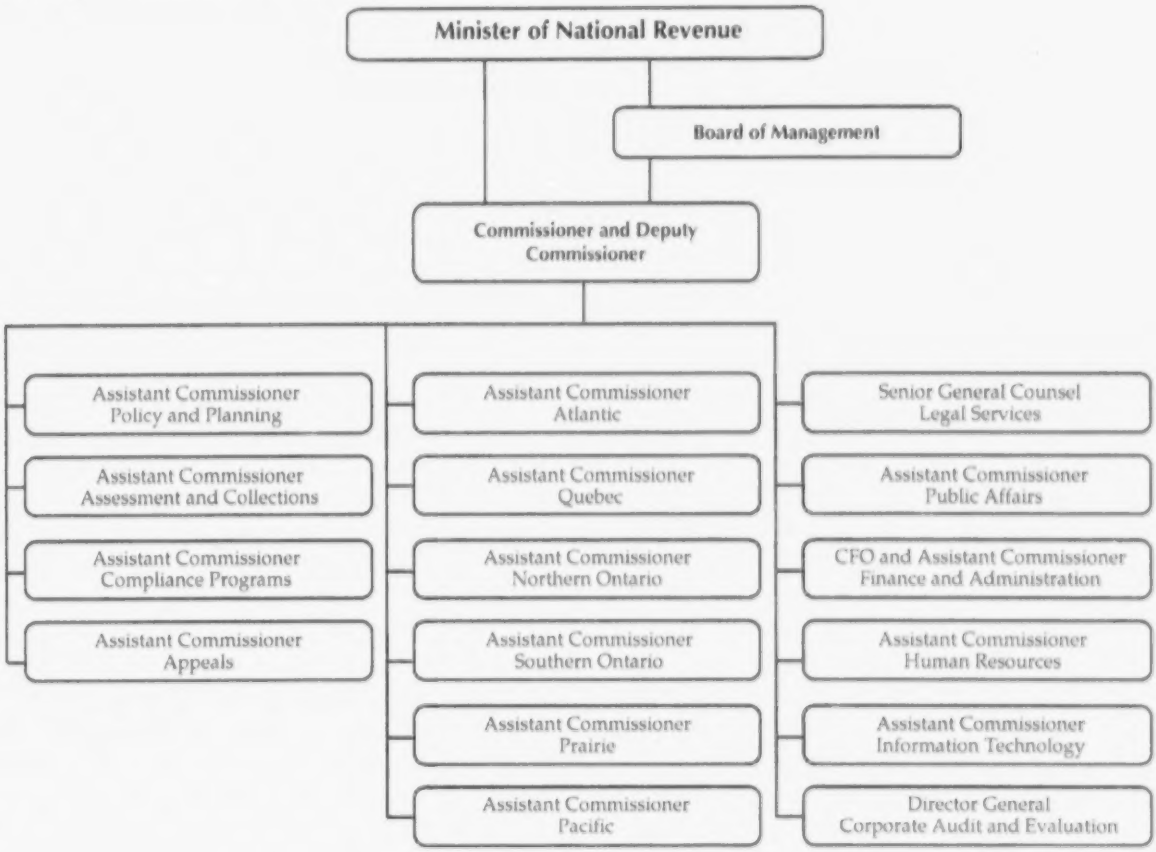
Branches

There are four functional branches—Assessment and Collections, Appeals, Compliance Programs, and Policy and Planning—and six corporate branches—Corporate Audit and Evaluation, Finance and Administration, Human Resources, Information Technology, Public Affairs, and Legal Services. An Assistant Commissioner heads each branch except Corporate Audit and Evaluation, which is headed by a Director General, and Legal Services, which is headed by the Senior General Counsel. All Headquarters Branch Heads are members of the Agency Management Committee. Headquarters Branch Heads, among their other responsibilities, carry out strategic planning for the functions assigned to them, develop annual business plans for their business line, function or program in consultation with the regions, and provide necessary support to regions to help them achieve targeted program results and client service standards. They also provide the regions with functional and technical advice and direction on specific program issues, and on selected case/file and risk management issues of national scope or importance or significant program impact, or of special significance, and on management of horizontal issues. They follow a corporate approach to planning, prioritizing, and resourcing.

Regions

The CRA also has six regions that deliver our programs and services to all Canadians: the Atlantic, Quebec, Northern Ontario, Southern Ontario, Prairie, and Pacific. An Assistant Commissioner heads each region and is a member of the Agency Management Committee. Among their other responsibilities, regional Assistant Commissioners establish a regional management structure consistent with program and corporate strategies, priorities, goals, and values.

CRA Organizational Structure


Minister of National Revenue
Board of Management
Commissioner and Deputy Commissioner
Assistant Commissioner Policy and Planning
Assistant Commissioner Assessment and Collections
Assistant Commissioner Compliance Programs
Assistant Commissioner Appeals
Assistant Commissioner Atlantic
Assistant Commissioner Quebec
Assistant Commissioner Northern Ontario
Assistant Commissioner Southern Ontario
Assistant Commissioner Prairie
Assistant Commissioner Pacific
Senior General Counsel Legal Services
Assistant Commissioner Public Affairs
CFO and Assistant Commissioner Finance and Administration
Assistant Commissioner Human Resources
Assistant Commissioner Information Technology
Director General Corporate Audit and Evaluation

The Office of Primary Interest for the environment and sustainable development is with the Chief Financial Officer and Assistant Commissioner of Finance and Administration Branch.

Appendix 2 – Consultations

The *Guide to Green Government*, a federal governance document, requires that departments and agencies perform internal and external consultations with prospective clients, partners, and other stakeholders on departmental priorities for sustainable development. In addition, the *Auditor General Act* requires that updates to sustainable development strategies be performed in consultation with stakeholders.

The Agency developed a consultation strategy to ensure that meaningful, efficient, and effective consultations took place throughout the development of its third sustainable development strategy. The strategy laid out a plan to consult primarily with internal stakeholders, as it was anticipated that our third strategy would continue to focus on internal issues and opportunities for sustainable development. The desired outcome of the consultations was to involve stakeholders in setting the direction for bridging the second and third strategies, and defining our future direction for sustainable development.

The Finance and Administration Branch, Real Property and Sustainable Development Directorate, Sustainable Development Division—Office of Primary Interest for Sustainable Development—led both internal and external consultations. The Sustainable Development Unit within the Sustainable Development Division coordinated consultations.

Internal consultations

Throughout the development of the sustainable development strategy, we received guidance and support from Senior Management and the Board of Management. This helped set our future direction for sustainable development, and explore how to ensure success when implementing the strategy.

We held five formal consultations with the Sustainable Development (SD) Network, which is made up of 48 appointed representatives from all business lines and regions of the Agency. These consultations enabled us to define a future direction for sustainable development, build content for the update of the strategy, and capture commitments for the action plan. We communicated with the SD Network through a consultation website with online feedback forms, face-to-face meetings, and a national internal Sustainable Development Forum held in May 2002. The SD Network consulted with their respective branch/regional sustainable development committees and senior management.

We also consulted with the national Environmental Management System Committee (EMSC). EMSC consultations were often more technical and mainly concerned Goal 1 of the strategy – to reduce the effects of our operations on land, air, and water.

We invited the SD Network and EMSC to provide input into the strategy updating process including assessing the second strategy; an issue scan; developing long-term outcomes, goals, and objectives; and developing shorter-term targets and activities for the action plan. Overall, we learned that no new issues had surfaced since our last consultation in 2000. We learned that we

still have much work left to do before we see final outcomes of our goals. This confirmed that the third strategy should be considered an update, and we should continue to focus on employee awareness and integrating sustainable development into our operations and programs.

Our consultations also revealed a need for increased employee awareness of sustainable development across the Agency. We were asked to provide more tools, guidance, and training for employees responsible for integrating sustainable development into their annual planning, reporting, and auditing functions. We were also asked to provide a more meaningful definition of sustainable development for employees so that they can understand how it relates to their work.

All employees were invited to comment on the strategy update through the internal SD Web site on InfoZone. In addition, we used various events throughout 2003 as opportunities to consult on ideas for the update of the strategy. Overall, few comments were submitted by employees. The comments that were received focused on specific issues such as the need for employee commuting options and reduction of internal paper use.

We plan to develop a communications strategy to launch the third sustainable development strategy in 2004 that will raise employee awareness and encourage on-going dialogue on our sustainable development initiatives. This feedback will help implement the sustainable development strategy over the next three years and strengthen planning for the 2007-2011 strategy.

External consultations

We did not undertake formal consultations with public stakeholders given the internal focus of the third strategy. However, we revised the sustainable development Web page on the external Agency Internet site and invited the public to submit ideas on the strategy update. We did not receive any comments.

To learn more about the traditional knowledge of Aboriginal peoples regarding the protection of the environment, we consulted an Aboriginal elder at a Kumik ceremony in Gatineau, Quebec in January 2003. The elder confirmed the basic yet necessary actions for sustainable development. She counselled us to be good custodians of the earth, and not to squander its resources. She advised us to continue to consult with Aboriginal elders about traditional knowledge during the implementation of the strategy, as we can learn much from their teachings.

To learn from other departments and explore commitments across government, we participated in several consultation sessions conducted by other federal government departments including the former department of Human Resources Development Canada, Public Works and Government Services Canada, and the Department of Finance. We also responded to invitations from several departments to comment on their draft strategies, attended all meetings held by the Interdepartmental Network of SD Strategies, and participated in discussions with other departments on shared commitments, common look and feel of federal strategies, setting priorities, and defining a federal vision for sustainable development.

In developing the strategy, we followed the Commissioner of Environment and Sustainable Development (CESD) guidance document *Sustainable Development Strategies: Making a Difference 2003*. The document guides federal departments and agencies in preparing their strategies. We also met with CESD auditors to review the expectations in the document.

In summary, we were able to secure some collaborative commitments with other government departments. The commitments are internal and fall within the scope of Goal 1 and Goal 2. We will partner with Environment Canada on climate change and greenhouse gas reduction targets and work travel initiatives, and with Transport Canada on developing an employee commuter options program.

We will continue to pursue ongoing dialogue on sustainable development with the extensive network of special interest groups and advisory committees and federal-provincial partnerships related to our business lines. We are addressing this issue in Goal 2: Our programs demonstrate sustainable service delivery. This relies on a high level of awareness and understanding of sustainable development issues and opportunities.

Feedback Form – We welcome your input...

We are very interested in knowing what you think about the CRA *Sustainable Development Strategy 2004-2007*. Please take a few minutes to complete this short questionnaire, and return it to us. You can contact us at:

Sustainable Development Division
Canada Revenue Agency
427 Laurier Avenue West, 6th floor
Enterprise Building
Ottawa ON K1A 0L5
Phone: (613) 941-3121
Fax: (613) 954-0503
Email: **SD.DD@cra-arc.gc.ca**

1. How satisfied are you with the...

	Very dissatisfied	*Dissatisfied*	*Satisfied*	*Very satisfied*
content of the document?	1	2	3	4
usefulness of the information?	1	2	3	4

Comments: _____

_____

2. To what extent does the document...

	Not at all	*A little*	*To some extent*	*To a great extent*
inform you about the CRA sustainable development program?	1	2	3	4
inform you about CRA's sustainable development commitment?	1	2	3	4
inform you about what the CRA is going to do for sustainable development from 2004-2007?	1	2	3	4

Comments: _____

_____

3. What do you like or dislike about the *Sustainable Development Strategy 2004-2007*?

Comments: _____

_____

Thank you for your response.

Please recycle

30% post-consumer content
Printed in Canada

Agence du revenu du Canada | Canada Revenue Agency

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2004-2007

www.arc-cra.gc.ca

Canada

La version électronique de ce document se trouve sur notre site Internet à
www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html

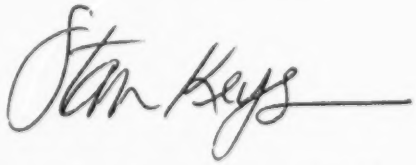
Message du ministre

La protection et l'amélioration de la qualité de vie de tous les Canadiens sont des éléments cruciaux du programme de notre gouvernement pour le 21e siècle. Les Canadiens accordent beaucoup d'importance à un développement social et économique qui assure, en même temps, la préservation et l'amélioration de notre environnement commun. Le développement durable consiste à concilier le développement économique, la justice sociale et la qualité de l'environnement. Notre responsabilité envers les Canadiens est de faire en sorte que nos politiques et nos programmes répondent aux besoins d'aujourd'hui et prévoient les défis de demain. Nous sommes déterminés à bâtir, pour ce 21e siècle, une économie vraiment moderne qui répondra aux besoins en matière de création d'emplois, de sécurité économique et de hausse du niveau de vie, tout en permettant à tous les Canadiens de poursuivre les objectifs sociaux qui sont au cœur de notre qualité de vie — y compris la santé, l'éducation et la protection de l'environnement — aujourd'hui et pour les générations futures.

À titre d'organisme fédéral d'envergure, l'Agence du revenu du Canada (ARC) peut contribuer de manière positive et tangible au programme de développement durable du gouvernement du Canada. En particulier, nous pouvons assumer un leadership en assurant une gérance responsable de l'environnement dans la conduite de nos affaires. Ce document, intitulé *Stratégie de développement durable 2004-2007*, fait état de nos réalisations jusqu'à présent et confirme, tout en l'élargissant, notre engagement à l'égard du développement durable. Il nous engage à atteindre des buts réalisables qui feront que notre organisation sera reconnue à l'échelle mondiale pour ses pratiques exemplaires en la matière. De plus, il énonce des mesures rigoureuses au chapitre du rendement, de la responsabilité et de la transparence.

L'ARC reconnaît que le développement durable n'est pas un objectif que l'on peut atteindre du jour au lendemain ou d'un seul coup. Les progrès se font plutôt pas à pas, grâce à la planification, aux gestes concrets, à l'apprentissage et à l'amélioration. Étape par étape, en appliquant les principes du développement durable, l'ARC est déterminée à servir les Canadiens et à faire de notre pays un meilleur endroit où vivre, aujourd'hui comme demain. J'ai bon espoir qu'ensemble, nous y parviendrons.

Le ministre du Revenu national



L'hon. Stan Keyes, C.P., député

Table des matières

Engagement à l'égard du développement durable 7

Sommaire 9

L'ARC en bref 11

Bilan de la Stratégie de développement durable 2001-2004 13

Stratégie de développement durable 2004-2007 17

Contexte opérationnel 17

Ce que nous ferons 17

Mesure du rendement 31

Nos stratégies de mise en œuvre 32

Annexe 1 – Profil organisationnel 38

Annexe 2 – Consultations 41

Formulaire de rétroaction – votre opinion compte 44

Engagement à l'égard du développement durable

Les Nations Unies ont organisé, en août 2002, à Johannesburg (Afrique du Sud), le Sommet mondial sur le développement durable, qui rassemblait des dizaines de milliers de participants. Ce sommet visait à attirer l'attention du monde entier et à prendre des mesures directes pour améliorer la vie des gens et conserver les ressources naturelles dans un monde où la population ne cesse de croître, tout comme la demande en matière de nourriture, d'eau, d'hébergement, d'installations sanitaires, d'énergie, de soins de santé et de sécurité économique[1]. Les participants au sommet ont décidé d'aller de l'avant et de renforcer les trois fondements interdépendants du développement durable (c'est-à-dire le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement) aux niveaux local, régional, national et mondial[2].

Le Canada a participé à ce sommet et y a présenté un rapport national sur ses progrès réalisés en matière de développement durable au cours de la dernière décennie. Dans ce rapport, le Canada conclut que son rendement global était conforme à celui de la plupart des autres pays industrialisés : son niveau de vie, son empreinte écologique, la longévité et le niveau de scolarité de ses citoyens étaient tous largement comparables à ceux des pays du G7[3]. Par ailleurs, l'année du sommet, le discours du Trône du Canada exposait en détail la nécessité pour notre pays d'avoir une vision à plus long terme sur le développement durable fondée sur la qualité de vie des Canadiens. Il encourageait le Canada à aller de l'avant sur des questions plus générales, comme la conservation d'un environnement sain, rendre les villes concurrentielles et maintenir nos collectivités en bonne santé. Le Canada consolide actuellement son engagement à l'égard du développement durable en établissant une stratégie fédérale ayant une vision claire du futur.

Vision de l'ARC en matière de développement durable

> *Vision du développement durable de l'ARC*
>
> Afin d'être un organisme mondialement reconnu dans l'application des pratiques exemplaires en matière de développement durable : nous ferons la promotion de l'observation des lois et règlements du Canada dans le domaine de la fiscalité tout en nous assurant de laisser une empreinte environnementale durable de nos opérations et de notre prestation de services.

Dans le cadre de sa stratégie de développement durable précédente, l'Agence a adopté une vision qui reflète son intention de contribuer à une économie prospère, à une société dynamique et juste et à un environnement sain pour les générations actuelles et à venir. En préparant sa troisième stratégie, l'ARC a mis à jour sa vision afin de la rendre plus précise et plus claire à ses employés et au public. Avec cette vision, l'ARC s'engage à devenir une organisation dont les pratiques exemplaires en matière de développement durable sont reconnues mondialement, grâce à la façon dont elle gère ses activités et assure la prestation de ses services au public. Cette vision est fondée sur le mandat de l'ARC, qui exige d'assurer la prestation de programmes et de services de qualité aux clients. La vision appuie le programme de développement durable du gouvernement du Canada.

---

[1] Site Internet officiel des Nations Unies sur le Sommet de Johannesburg, 2002 http://www.johannesburgsummit.org/html/basic_info/basicinfo.html
[2] Nations unies, Rapport du Sommet mondial sur le développement durable, Johannesburg, Afrique du Sud, du 26 août au 4 septembre 2002
[3] Rapport national du Canada pour le Sommet mondial sur le développement durable 2002, *Le Canada et le développement durable*

Politique de développement durable de l'ARC

L'Agence du revenu du Canada a comme politique d'exécuter son mandat en conformité avec les principes du développement durable. Elle doit faire connaître les possibilités et obligations en matière de croissance économique, de bien-être social et d'environnement sain, améliorant ainsi les services aux Canadiens.

Objectif de la politique
Intégrer les principes du développement durable dans les programmes, les politiques et les activités de l'ARC. Conformément aux principes généraux de gestion du gouvernement fédéral, le développement durable repose sur les principes suivants :

- **Le leadership :** promouvoir le développement durable dans nos activités, nos politiques et nos programmes;
- **La responsabilité :** définir notre rôle dans la réalisation du développement durable et en assumer la responsabilité;
- **Processus décisionnel intégré :** intégrer le développement durable aux règlements, aux processus et aux institutions liés à la prise de décision;
- **Processus décisionnel éclairé :** fournir les connaissances, les renseignements et les possibilités d'apprentissage nécessaires pour inclure les principes du développement durable ayant trait aux aspects économiques, sociaux et environnementaux au processus décisionnel;
- **Méthode axée sur les résultats :** prendre les moyens nécessaires pour mesurer nos progrès à l'égard du développement durable;
- **Coopération et partage des responsabilités :** travailler avec des collègues, des clients et des partenaires pour atteindre des buts et objectifs communs;
- **Bonne intendance et respect de l'environnement :** respecter les lois sur l'environnement ou aller au-delà de celles-ci et mettre en œuvre des pratiques exemplaires.

Application
La politique s'applique à tous les employés et à toutes les directions générales et les régions de l'ARC.

Exigences
Le développement durable est la responsabilité de tous. Afin d'incorporer le développement durable à sa culture, l'ARC doit :

- prendre en considération tous les facteurs économiques, sociaux et environnementaux lorsqu'elle élabore ou modifie des politiques, des programmes, des procédures opérationnelles, des guides, des normes, des ententes ou des contrats;
- intégrer le développement durable aux processus de planification des directions générales et des régions comme le prévoit la stratégie de développement durable;
- mettre au point de bons instruments de mesure du rendement des engagements pris en matière de développement durable et les intégrer au Rapport annuel (fiche d'évaluation équilibrée) de l'ARC;
- rédiger des rapports annuels sur les engagements inhérents à la stratégie de développement durable et montrer qu'il y a une amélioration continue;
- travailler en collaboration avec d'autres organisations lorsqu'il est nécessaire de le faire pour atteindre des objectifs communs en matière de développement durable;
- aider le gouvernement fédéral à coordonner les efforts de la fonction publique en matière de développement durable;
- élaborer et mettre en œuvre les outils et les appuis nécessaires pour évaluer et encourager les contributions et le leadership des cadres et des employés relativement au développement durable;
- faire connaître les possibilités et obligations du développement durable et offrir des occasions d'apprendre les concepts, les principes et les pratiques du développement durable;
- remplir ses obligations en vertu de la loi en mettant à jour sa stratégie de développement durable, après consultation avec les groupes intéressés, et en la déposant devant la Chambre des communes au moins tous les trois ans.

Sommaire

À l'ARC, nous croyons fermement que mettre de l'ordre dans notre propre organisation est la façon la plus efficace de contribuer au développement durable. Nous employons plus de 40 000 personnes dans plus de 200 bureaux pour administrer les lois fiscales du Canada. En adoptant une gestion de nos opérations respectueuse de l'environnement et en assurant une prestation de services durables, nous pouvons contribuer à une économie prospère, à une bonne qualité de vie pour tous les Canadiens et à un environnement sain.

Définition du développement durable

Le développement durable est généralement défini comme le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs. C'est la décision d'exercer des activités de façon à accorder les avantages de la prospérité économique à des segments plus grands de la population, à assurer à tous l'accès aux services sociaux et à respecter l'environnement naturel (eau, air et sol).

La précédente stratégie de développement durable de l'Agence comportait quatre buts : deux axés sur le renforcement de nos capacités, et les deux autres sur la réduction des impacts environnementaux de nos opérations et programmes. Dans l'ensemble, nous sommes satisfaits de notre rendement. Nous avons fait en grande partie ce qui devait nous permettre d'élaborer, de mettre en œuvre et de mesurer le rendement en matière de développement durable au sein de l'ARC. Nous avons adopté une Politique de développement durable, renforcé notre réseau national du développement durable et mis en place la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable, ainsi qu'un centre de connaissances en ligne pour les employés. Nous avons grandement amélioré notre Système de gestion de l'environnement (SGE) et finalisé la Politique environnementale. Nous avons aussi élaboré et mis en œuvre les programmes de gestion de l'environnement pour les aspects significatifs de nos opérations et mieux défini notre empreinte sur l'environnement.

Même si nous avons bien élaboré notre programme de développement durable, nous devons continuer à nous concentrer sur l'intégration des principes du développement durable à nos décisions quotidiennes, ainsi que sur le suivi et l'établissement de rapports.

Ce troisième document sur la stratégie de développement durable est une mise à jour du précédent. Grâce au bilan que nous avons fait de la stratégie précédente, nous avons pu mieux cibler le contenu de ce document. Nous sommes ainsi en meilleure position pour promouvoir l'intégration du développement durable à nos opérations et aux services que nous offrons. La stratégie est un programme interdépendant ayant les quatre buts suivants :

1. L'excellence environnementale dans nos opérations;
2. Une prestation de services durables;
3. La participation des employés; et
4. Une gestion moderne du développement durable.

Les buts 1 et 2 montrent comment nous pouvons rendre nos opérations et nos activités plus durables. Le but 1 vise à réduire les impacts environnementaux de nos opérations internes sur l'eau, l'air et le sol et, au bout du compte, sur les collectivités avoisinantes. Le but 2 vise à démontrer que nous voulons offrir nos services d'une façon durable et communiquer ainsi au public notre engagement en matière de développement durable.

Les buts 3 et 4 sont axés sur nos employés et la gestion du développement durable et sont des outils qui nous permettent d'atteindre les deux premiers buts. Le but 3 vise à ce que tous les employés pensent en termes de développement durable dans le cadre de leurs fonctions, voire au-delà. Le but 4 vise quant à lui à moderniser nos cadres, systèmes et processus de gestion afin d'intégrer le développement durable à nos opérations et notre prestation de services.

D'ici la fin de la période visée par cette stratégie, nous devrions être passés de pratiques exemplaires modérées à une gestion environnementale systématique de nos opérations; de la prestation de services durables limitée à un meilleur engagement et à une mesure systématique de l'utilisation du papier; d'un ralliement et d'un soutien minimes des employés à un ralliement et un soutien modérés; d'une intégration minimale du développement durable aux programmes, politiques et plans à une intégration modérée. Nous devrions également avoir atteint un cadre de développement durable complet.

Dans cette troisième stratégie, nous utiliserons six sous-stratégies de mise en œuvre pour mener à bien notre plan sur trois ans. Ces sous-stratégies visent à obtenir des gestionnaires qu'ils assurent le leadership; à assurer des communications efficaces et créatrices; à fournir des outils simples et efficaces et un appui; à appuyer et à améliorer notre réseau national du développement durable; à cibler les systèmes et les modèles afin d'intégrer le développement durable à nos activités de planification; et à affecter les ressources appropriées.

Pour qu'une telle mise en œuvre soit réussie, nous avons besoin de l'engagement et de la participation de tous les gestionnaires et employés de l'ARC. Les cadres supérieurs champions du développement durable intensifieront la visibilité du développement durable au sein de l'ARC et auprès de la population. La Division du développement durable, qui est le centre d'expertise à l'Administration centrale, continuera d'être le moteur de la coordination et de l'appui au développement durable et de l'établissement de partenariats avec divers ministères et intervenants afin de promouvoir nos engagements horizontaux. Le Réseau du développement durable, le Comité du système de gestion de l'environnement et les divers comités de développement durable des directions générales et des régions appuieront le mandat du programme de développement durable et nous permettront d'intégrer le développement durable à nos activités.

Grâce à un leadership solide, à un personnel déterminé et habilité, ainsi qu'à des systèmes et processus modernisés, l'ARC atteindra des niveaux d'excellence encore plus élevés dans ses opérations et sa prestation de services si elle s'appuie sur les principes du développement durable.

L'ARC en bref

L'ARC a pour mission de promouvoir l'observation de la législation du Canada dans le domaine de la fiscalité grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures responsables d'exécution de la loi, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.

Ententes de perception fiscale avec les provinces, les territoires et les Premières nations représentant 37 milliards de dollars en 2002-2003

Plus de 300 milliards de dollars ont été perçu, une moyenne de 1,18 milliard de dollars par jour ouvrable

Application des dispositions d'équité : annulation de 319 millions de dollars (montant estimatif) en intérêts et pénalités

Plus de 25 millions de demandes de renseignements du public

Plus de 22 millions de déclarations de revenus des particuliers et des fiducies et 1,4 million de déclarations de revenus des sociétés traitées

Plus de 60 ententes avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux concernant l'exécution conjointe de programmes

Environ 11 millions de demandes d'accès aux pages sur l'impôt et les taxes du site Web de l'ARC chaque mois durant la période de production des déclarations

Près de 16 000 bénévoles ont rempli 498 000 déclarations de revenus

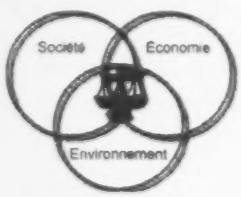
Plus de 40 000 employés dans plus de 200 bureaux au Canada

Plus de 11 milliards de dollars versés sous forme de prestations et de crédits à plus de 10 millions de bénéficiaires canadiens admissibles

Les retombées et les possibilités relatives au développement durable font partie intégrante de nos opérations internes et de nos services au public. L'ARC a des responsabilités en tant qu'employeur, administrateur des lois fédérales et des ententes avec les provinces et les territoires, ainsi qu'en tant que partenaire, facilitateur et consommateur de produits et de services.

Afin d'avoir des opérations et une prestation de services durables, l'ARC doit savoir de quelle façon ses décisions quotidiennes ont une incidence sur les finances (économie), les personnes (société) et les ressources naturelles (environnement). Par exemple, en choisissant de bien gérer son parc automobile, l'ARC obtiendra les retombées positives suivantes sur les trois piliers du

Prise de décision équilibrée



développement durable : économie (réduction du coût des demandes de remboursement de frais médicaux et du nombre de journées de maladie prises par les employés qui sont affectés par les émissions atmosphériques); société (réduction des émissions atmosphériques qui causent les allergies et l'asthme, lesquelles ont une incidence sur la santé) et environnement (conservation des combustibles fossiles, p. ex. l'essence). Une décision opérationnelle qui respecte vraiment l'environnement établira un équilibre parfait entre les trois piliers du développement durable.

Le tableau suivant indique nos possibilités d'action en matière de développement durable en fonction de chaque pilier (économie, société ou environnement).

Possibilités d'action en matière de développement durable à l'ARC

Économie	Société	Environnement
Promouvoir l'observation fiscale volontaire afin de **percevoir les recettes** au nom des provinces, des territoires et des Premières nations. Avoir un processus **d'approvisionnement** responsable des points de vue financier et environnemental. Offrir plus d'activités d'information et de services électroniques ainsi qu'améliorer l'exactitude lorsque nous travaillons avec des **petites et moyennes entreprises** du Canada afin qu'elles puissent continuer à contribuer de façon importante au produit intérieur brut du Canada, au travail salarié et à la création d'emplois. Améliorer les relations de travail avec les **grandes entreprises canadiennes** afin qu'elles puissent continuer à contribuer de façon importante à l'économie canadienne, à la richesse mondiale, à l'innovation et la compétitivité à l'échelle internationale. Partager les connaissances et la technologie relatives aux taxes et aux prestations avec les **partenaires internationaux et les pays en développement** afin de les aider à atteindre une stabilité économique. Travailler avec **divers ministères et organisations** à la prestation de programmes communs qui contribuent à des objectifs fédéraux partagés.	Offrir un environnement de travail sain et productif et des programmes de formation et de perfectionnement aux **employés**. Administrer les versements de prestations et de crédits pour faire en sorte que les **familles à revenu faible et moyen** reçoivent une part équitable des prestations basées sur le revenu. Coordonner l'Initiative en matière d'équité pour assurer que l'**équité et les droits des clients** sont respectés. Aider les **Canadiens** à respecter leurs obligations fiscales en offrant un meilleur accès à l'information sur le site Internet de l'ARC, des centres d'appels et de l'aide gratuite lors de la période de production des déclarations de revenus. Améliorer nos services et notre coopération avec le **secteur bénévole**, qui est un intervenant important du tissu social des collectivités canadiennes.	Aider les employés à réduire la quantité de déchets solides (p. ex. papier) générée au travail afin de **conserver les ressources** et de minimiser la quantité de déchets envoyés dans les **sites d'enfouissement**. Réduire l'utilisation du papier dans la prestation de nos programmes au public pour conserver les **forêts du Canada et d'ailleurs**. Améliorer l'efficacité énergétique dans nos immeubles et bien gérer notre parc automobile afin de réduire notre consommation de **combustibles fossiles** (p. ex. essence, gaz naturel, mazout). Réduire les gaz à effet de serre et autres émissions atmosphériques s'échappant de notre parc automobile et résultant des déplacements de nos employés, afin d'améliorer la **qualité de l'air** et de réduire les impacts des **changements climatiques**. **Diminuer notre importante consommation** de produits et de services grâce à la réutilisation, à la réduction et au recyclage.

Bilan de la Stratégie de développement durable 2001-2004

Pour préparer notre nouvelle stratégie de développement durable, il nous fallait d'abord faire le bilan de notre rendement à cet égard et en tirer des leçons. Nous avons évalué la *Stratégie de développement durable 2001-2004* sous deux angles : notre rendement quant à la mise en œuvre des cibles énoncées dans la stratégie, et les conclusions des examens internes et externes.

Réalisations

La *Stratégie de développement durable 2001-2004* était fondée sur la stratégie de 1997 et mettait de l'avant les quatre buts suivants en vue de contribuer au développement durable : préparer les gestionnaires, préparer les employés, rendre nos opérations plus écologiques et améliorer nos programmes. Les deux premiers buts visaient à aider les gestionnaires et les employés à intégrer le développement durable à tous les aspects théoriques et pratiques des activités de l'ARC. On voulait ainsi ouvrir la voie pour atteindre nos deux autres buts essentiels, qui visaient à réduire les impacts environnementaux de nos opérations et de nos programmes.

La stratégie précédente nous a aidés à respecter en grande partie notre cadre de travail sur l'élaboration, la mise en œuvre et la mesure du développement durable au sein de notre organisation. En combinant le travail effectué par notre réseau national de développement durable et par nos employés, nous avons atteint la majorité des cibles visées dans la *Stratégie de développement durable 2001-2004*.

Points saillants

But 1 – Préparer les gestionnaires : Dans la version finale de notre Politique de développement durable, nous avons énoncé les responsabilités des divers intervenants de l'Agence, y compris des employés. Nous avons donné une forme définitive à la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable, qui explique comment intégrer le développement durable à notre culture d'apprentissage. Nous avons amélioré notre façon de faire des rapports de rendement en élaborant un outil électronique de rapport, que peut utiliser le Réseau du développement durable. D'autres améliorations seront apportées à la nouvelle stratégie. Nous continuons d'inclure le développement durable lorsque nous planifions nos activités, au moyen d'une liste de contrôle en matière de développement durable, destinée aux planificateurs, et du projet l'Optique du DD[4], afin d'en améliorer l'application.

[4] Un groupe de travail interministériel fédéral a créé l'Optique du DD, que l'Agence a adapté à ses besoins.

But 2 – Préparer les employés : Nous avons cherché à faire participer les employés au moyen d'outils, d'événements et d'autres initiatives de sensibilisation. Nous avons créé un centre de connaissances sur le développement durable sur notre site intranet en lançant la page Outils du DD. Conçue comme un outil d'apprentissage électronique amusant et interactif, cette page est pleine de renseignements pratiques pour le travail, la maison ou le voyage. Nous avons aussi préparé un manuel d'orientation sur le développement durable pour les nouveaux employés. Nous faisons la promotion de trois événements annuels à l'échelle de l'Agence (Jour de la terre, Semaine canadienne de l'environnement et Semaine de la réduction des déchets). La semaine de l'environnement est l'événement qui a reçu le plus de soutien, les employés participant au Défi transport — une activité durant la semaine – sont toujours en plus grand nombre. Finalement, nous avons assumé nos responsabilités imposées par la loi en offrant une formation spécialisée sur l'environnement à des employés ciblés.

But 3 – Rendre nos opérations plus écologiques : Nous avons réalisé d'autres progrès dans la mise au point du Système de gestion de l'environnement (SGE), qui sert à gérer systématiquement les questions liées à l'environnement[5]. Nous avons élaboré des programmes de gestion de l'environnement pour les aspects significatifs de nos opérations. Cela va de la gestion du parc automobile, des approvisionnements et de la gestion du papier aux questions relatives aux installations comme la gestion des déchets. Chacun de ces programmes comprend des cibles et des mesures afin de gérer efficacement chaque aspect environnemental. Nous mettons à jour les programmes chaque année et 2002-2003 était la première année de réalisation. Nos principales réalisations sont les suivantes :

- **Parc automobile** : Nous avons acheté trois véhicules hybrides pour notre parc automobile, et nous prévoyons en acheter d'autres à court terme.
- **Approvisionnements** : Nous avons commencé à inclure des clauses écologiques dans les demandes de propositions et d'autres contrats, et avons inclus les principes du développement durable dans certains cours de gestion du matériel.
- **Papier** : Nous avons établi une base de référence quant à l'utilisation du papier au sein de l'Agence. Nous avons aussi publié une directive et des lignes directrices sur la réduction de la consommation interne du papier et conçu le site intranet qui se nomme Parlons papier.

[5] Le Système de gestion de l'environnement est comparable à la norme ISO 14001.

But 4 – Améliorer les programmes : En répartissant la stratégie précédente sur trois ans, nous voulions, pendant les deux premières années, axer nos activités sur le renforcement des capacités et, pendant la dernière année, aborder le secteur des programmes. Toutefois, comme la plupart des cibles de la stratégie avaient trait à des mesures qui auraient été entreprises de toute façon dans le cadre normal de nos activités, on ne peut donc pas en attribuer le crédit uniquement à la stratégie de développement durable. Ces mesures découlaient principalement de l'initiative Gouvernement en direct, qui encourage la prestation de services par voie électronique afin de faire des économies ponctuelles de papier. Nous ne pouvons pas encore mesurer systématiquement les économies de papier découlant des services électroniques, mais cette question sera abordée dans la troisième stratégie.

Bilan et leçons tirées

Le bilan de la *Stratégie de développement durable 2001-2004* comprenait une évaluation externe indépendante, une évaluation interne[6] du programme de développement durable, des consultations avec le Réseau du développement durable, des discussions avec le Bureau du commissaire à l'environnement et au développement durable, et une orientation de la haute direction. Il tenait aussi compte de l'expérience de la Division du développement durable en matière de respect des cibles.

L'évaluation externe indépendante a servi à comparer notre stratégie à d'autres stratégies nationales et internationales. Durant cette évaluation, on a rencontré des membres du Réseau du développement durable et on a aussi proposé un plan et une orientation pour la préparation de la troisième stratégie. L'évaluation nous a surtout permis de conclure que nous sommes sur la bonne voie et que nous ne devons pas changer la formule de la stratégie. On nous a suggéré de renforcer le plan d'action de la stratégie, grâce à une approche axée sur les résultats. Ce genre d'approche montre la progression logique entre nos activités, nos cibles, nos objectifs, nos buts et, finalement, les résultats à plus long terme.

Nous avons fait une vérification interne du programme de développement durable de décembre 2002 à février 2003. Nous voulions ainsi accomplir ce qui suit :

- évaluer le cadre de gestion du programme de développement durable;
- analyser les réalisations de la *Stratégie de développement durable 2001-2004;*
- déterminer les secteurs où des améliorations ont eu lieu; et
- déterminer les secteurs où des améliorations sont nécessaires.

La vérification interne a signalé que nos principales réussites étaient l'élaboration du programme de développement durable et la planification. Nous avons réussi de façon raisonnable à mettre en œuvre la stratégie. Nos mesures de contrôle et d'établissement de rapports sur les progrès en matière de développement durable ont été moins réussies, tout comme l'intégration du développement

[6] Le Bureau du commissaire à l'environnement et au développement durable recommande que les ministères et organisations fassent une vérification interne et en utilisent les conclusions pour mettre à jour leurs stratégies.

durable dans nos activités. Plusieurs des recommandations proposées dans le cadre de la vérification sont devenues des cibles et des activités dans la troisième stratégie.

Nos consultations avec le Réseau du développement durable ont confirmé que nous devons absolument continuer à sensibiliser les employés au développement durable et à pousser leur engagement à cet égard. Pour ce faire, il faudrait fournir d'autres outils et directives aux employés responsables de l'intégration du développement durable dans les processus de planification, d'établissement de rapports et de vérification.

Nous avons demandé l'avis du Bureau du commissaire à l'environnement et au développement durable sur les façons d'améliorer notre stratégie. Le Bureau a confirmé l'utilité d'une approche axée sur les résultats et nous a encouragés à démontrer clairement comment la stratégie appuierait et établirait un lien avec nos objectifs et initiatives organisationnels. Il nous a aussi suggéré d'expliquer clairement le contexte et la portée de nos buts et objectifs et de montrer leur progression d'une stratégie à l'autre.

Les conclusions provenant de ces sources ont confirmé un grand nombre de nos propres observations. Par conséquent, nous avons déterminé quels secteurs ont besoin d'être améliorés et les avons pris en considération dans la troisième stratégie.

Depuis notre première stratégie en 1997, nous avons énormément appris et obtenu un appui accru en cours de route. À ce jour, la plupart des progrès ont été réalisés durant la mise en œuvre de notre deuxième stratégie (2001-2004), et nous allons nous améliorer chaque année.

Consultez la page sur le développement durable du site Internet de l'Agence pour en savoir plus sur le rendement annuel de celle-ci à www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html

Stratégie de développement durable 2004-2007

Contexte opérationnel

Nous abordons notre cinquième année en tant qu'agence, statut qui nous a été accordé avec la promesse d'offrir de meilleurs services aux Canadiens. Afin de respecter cette promesse, nous avons mené un programme de changements ambitieux. Nous avons tiré avantage de la souplesse découlant de notre statut d'agence pour mettre en œuvre des réformes visant à mieux nous acquitter de notre mandat. Ces réformes portent sur la transformation des activités clés, la gestion des ressources humaines, la gestion administrative et la gestion transparente pour obtenir des résultats. L'innovation est au coeur de ces changements d'objectifs visant à nous permettre de réaliser notre plein potentiel en tant qu'agence.

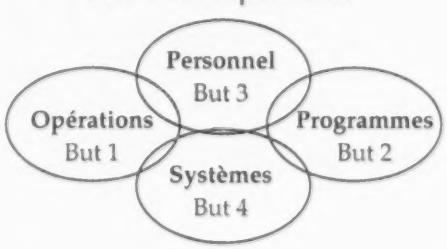
En plus des réformes internes, nous devons pouvoir répondre efficacement aux changements externes. Une économie toujours en expansion nous oblige à gérer des charges de travail toujours croissantes, des priorités gouvernementales changeantes, dont des réductions budgétaires. Nous devons également nous adapter à la restructuration du gouvernement fédéral, y compris la récente division de l'Agence des douanes et du revenu du Canada en deux agences distinctes : l'Agence du revenu du Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada. Ces facteurs posent un défi, mais ils nous donnent aussi de nombreuses occasions de stimuler l'innovation tout en acceptant le changement. C'est dans ce contexte que la *Stratégie de développement durable 2004-2007* se déploiera et, comme telle, tiendra compte des réalités internes et externes. Les buts et objectifs de la stratégie ont été élaborés pour appuyer les objectifs de l'ARC.

Ce que nous ferons

Nous avons commencé à rédiger le document de la troisième stratégie à l'aide des résultats et des recommandations découlant des évaluations internes et externes. Nous avions deux buts principaux pour cette stratégie : tirer parti des orientations établies dans la stratégie précédente et, ensuite, combler les écarts. La *Stratégie de développement durable 2004-2007* de l'ARC est donc une mise à jour de la deuxième stratégie. L'ARC s'engage à maintenir le cap et à accroître son engagement à intégrer les principes du développement durable dans ses opérations et ses prestations de services au public.

La *Stratégie de développement durable 2004-2007* est un programme interdépendant en quatre buts : nos opérations internes, la prestation de services au public, notre personnel et une gestion moderne du développement durable afin d'en faire un tout.

Buts interdépendants



Les quatre buts de la stratégie nous amènent aux résultats à court et à long terme suivants :

Buts	Résultats d'ici 2007	Résultats à long terme
1. Réduire les impacts de nos opérations sur l'eau, l'air et le sol.	Nous gérerons de façon systématique les impacts environnementaux de nos opérations, améliorerons nos pratiques exemplaires et apporterons des mesures correctives.	Nous réduirons notre empreinte écologique tout en utilisant les ressources naturelles de façon durable.
2. Offrir nos services d'une façon durable.	Nous accroîtrons notre engagement à offrir des services au public d'une façon durable en mesurant systématiquement les économies de papier, en influençant nos partenaires à cet égard lors des négociations et en commençant à promouvoir auprès des employés des déplacements durables.	Nous réaliserons des programmes, des politiques et des plans efficaces et innovateurs.
3. Faire en sorte que les employés intègrent les principes du développement durable à leurs fonctions.	Nous assumerons un leadership plus solide et rallierons davantage la direction et les employés. Nous continuerons d'améliorer les outils et les communications internes en matière de développement durable.	Le développement durable sera intégré à notre culture organisationnelle.
4. Appuyer et maintenir le développement durable par des systèmes modernes.	Nous terminerons notre cadre de développement durable et passerons à des systèmes de déclaration entièrement électroniques. Nous continuerons à intégrer le développement durable à la planification de nos activités et aux processus de déclaration.	Nous réaliserons des programmes, des politiques et des plans efficaces et innovateurs. Nous parviendrons à une gestion transparente des résultats grâce à des rapports sur les trois piliers du développement durable : économie, société et environnement.

VISION
Être un organisme mondialement reconnu dans l'application de pratiques exemplaires en matière de développement durable.

Ces quatre buts sont appuyés par neuf objectifs et 22 cibles. Chaque cible a une série d'activités annuelles, tel qu'énoncé dans le Plan d'action du développement durable de l'ARC. Les buts et objectifs sont à long terme et devraient donc raisonnablement figurer dans les prochaines stratégies de développement durable. Nous voulons ainsi intégrer sans accroc les cibles et activités relatives au développement durable à nos secteurs d'activité (voir l'annexe 1, Profil organisationnel), dont elles finiront par faire partie intégrante. Lorsque nous en arriverons là, le développement durable fera alors vraiment partie de notre culture organisationnelle.

Pour en savoir plus sur le Plan d'action du développement durable de l'Agence, consultez le site Internet sur le développement durable à www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html

But 1 : Réduire les impacts de nos opérations sur l'eau, l'air et le sol

Nous avons deux objectifs pour le but 1 :

- réduire les déchets et assurer une utilisation efficiente des ressources; et
- respecter les lois et règlements sur l'environnement.

Avec plus de 40 000 employés dans plus de 200 bureaux au Canada, l'ARC ressemble à une petite ville. Nous avons un réel impact sur l'environnement, que nous pouvons réduire en adoptant des pratiques exemplaires.

Dans le cadre de la stratégie précédente, nous avons amélioré considérablement le Système de gestion de l'environnement (SGE) en appliquant les programmes de gestion de l'environnement (PGE) aux aspects significatifs de nos opérations. Le SGE de la présente stratégie nous permettra de faire une gestion systématique de l'environnement et de faire des améliorations continues. Il nous permettra de respecter systématiquement nos engagements en matière de pratiques exemplaires relativement au parc automobile, aux émissions extérieures, aux déchets solides, aux approvisionnements et au papier. Le SGE nous permettra également de respecter nos engagements à l'égard de l'observation de la loi en ce qui a trait aux halocarbures et aux déchets dangereux. L'expérience nous a démontré que l'écologisation de nos opérations n'est pas facile. Cependant, la troisième stratégie nous permettra de relever ce défi permanent au moyen de pratiques exemplaires progressives et d'innovations.

Nous établirons des partenariats avec des ministères afin de nous aider à devenir un leader en matière de gérance environnementale. Nous établirons un partenariat avec Transports Canada afin d'élaborer un programme d'options de transport pour les employés de l'ARC. De plus, Environnement Canada nous aidera à mettre en œuvre notre plan visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Il est important pour nous d'innover et de réussir à réduire les impacts de nos opérations sur l'eau, l'air et le sol afin de réaliser notre vision : devenir un organisme mondialement reconnu dans l'application de pratiques exemplaires en matière de développement durable. Le tableau suivant montre notre cheminement depuis la stratégie précédente en ce qui concerne les opérations durables.

Stratégie de développement durable 2001-2004	Stratégie de développement durable 2004-2007	Amélioration
Instauration du Système de gestion de l'environnement	Système de gestion de l'environnement bien en place	Mener à bien tous les éléments du cycle du Système de gestion de l'environnement
Établissement d'inventaires et de bases de référence	Maintien et mise à jour des inventaires et des bases de référence	Pratiques exemplaires systématiques en matière de développement durable pour les opérations
Mise en place de mesures correctives modérées et de pratiques exemplaires pour le développement durable dans nos opérations	Pratiques exemplaires accrues en matière de développement durable pour les opérations	

Objectif 1.1 Réduire les déchets et assurer une utilisation efficiente des ressources

Cible 1.1.1 Chaque année, continuer de réduire la consommation d'essence du parc automobile de l'ARC
Indicateur de rendement : Pourcentage des cibles atteintes chaque année dans le cadre du Programme de gestion environnementale sur le parc automobile
Mesure du rendement : Consommation d'essence litre par kilomètre; et réduction des émissions de gaz à effet de serre
Méthode de collecte des données : Rapports provenant du système de gestion de base de données du parc automobile

Cible 1.1.2 D'ici le 31 mars 2007, réduire les émissions extérieures (gaz à effet de serre) reliées aux déplacements des employés
Indicateur de rendement : Pourcentage des cibles atteintes chaque année dans le cadre du Programme de gestion environnementale sur les émissions extérieures; et nombre de clics sur la page du transport du site Internet de l'ARC
Mesure du rendement : Pourcentage de la réduction des émissions extérieures
Méthode de collecte des données : Sondage

Cible 1.1.3 D'ici le 31 mars 2007, réduire en moyenne de 60 % la quantité de déchets solides acheminés vers les sites d'enfouissement dans les installations sélectionnées qui sont occupées par l'ARC
Indicateur de rendement : Pourcentage des cibles atteintes chaque année dans le cadre du Programme de gestion environnementale sur les déchets solides et dangereux
Mesure du rendement : Taux de réduction moyen de la quantité de déchets solides acheminés vers les sites d'enfouissement dans les installations participantes
Méthode de collecte des données : Vérifications de déchets

Cible 1.1.4 D'ici le 31 mars 2007, renforcer la mise en œuvre de notre Politique sur l'acquisition des biens et de nos lignes directrices et procédures sur l'approvisionnement écologique
Indicateur de rendement : Pourcentage des cibles atteintes chaque année dans le cadre du Programme de gestion environnementale sur les achats écologiques
Mesure du rendement : Pourcentage de produits écologiques achetés
Méthode de collecte des données : Rapports du système de commande en ligne

Cible 1.1.5 Chaque année, augmenter le nombre de formulaires et de publications internes offerts en format électronique
Indicateur de rendement : Nombre annuel de formulaires et de publications internes offerts en format électronique
Mesure du rendement : Papier économisé au moyen des formulaires, des publications et des systèmes électroniques
Méthode de collecte des données : Rapports sur les publications et les commandes des Systèmes administratifs d'entreprise

Cible 1.1.6 D'ici le 31 mars 2007, réduire la consommation interne de papier (impression et photocopie) de 2 % par employé, en fonction de l'année de référence nationale (2001-2002)
Indicateur de rendement : Pourcentage des cibles atteintes chaque année dans le cadre du Programme de gestion environnementale sur le papier
Mesure du rendement : Pourcentage de réduction de l'utilisation du papier par employé
Méthode de collecte des données : Rapports sur les achats de papier

Objectif 1.2 Respecter les lois et les règlements sur l'environnement

Cible 1.2.1 Chaque année, prévenir les rejets d'halocarbures dans l'atmosphère
Indicateur de rendement : Nombre de rapports sur les rejets d'halocarbures envoyé à Environnement Canada
Mesure du rendement : Nombre et quantité annuels de rejets d'halocarbures
Méthode de collecte des données : Évaluations de la conformité

Cible 1.2.2 D'ici le 31 mars 2007, réduire l'utilisation de substances dangereuses, lorsque cela est possible, et éliminer les déchets dangereux de façon appropriée
Indicateur de rendement : Pourcentage des cibles atteintes chaque année dans le cadre du Programme de gestion environnementale sur les déchets solides et dangereux
Mesure du rendement : Nombre de substances dangereuses et quantité de déchets dangereux gérés au moyen de pratiques exemplaires
Méthode de collecte des données : Sondage sur les substances dangereuses et les déchets dangereux

But 2 : Offrir nos services d'une façon durable

Nous avons trois objectifs pour le but 2 :

- faciliter la prestation efficiente et innovatrice de programmes;
- accroître les partenariats afin d'appuyer les objectifs partagés de développement durable; et
- communiquer notre engagement à l'égard du développement durable au public.

À titre d'administrateur des programmes et des services relatifs à la fiscalité et aux prestations du gouvernement du Canada, l'Agence interagit beaucoup avec les Canadiens.

Nos activités principales consistent à offrir des programmes et des services dans le domaine de la fiscalité et des prestations. Nous sommes une organisation d'envergure et, à ce titre, nous devons nous assurer que nous offrons ces programmes d'une manière durable. En évaluant le rendement par rapport aux cibles de la stratégie précédente, nous avons constaté que nos succès dans le secteur des programmes dépendaient de la façon

dont les employés avaient compris le développement durable et dont ils avaient été en mesure de l'intégrer aux programmes, aux politiques et aux plans. Les résultats dans ce secteur étaient ponctuels, nous poursuivrons donc dans cette voie d'une manière plus systématique.

Afin de consolider ce but, nous allons accroître l'appui à nos secteurs de programme. Nous nous efforcerons d'établir des mesures permettant d'évaluer tout impact environnemental et les possibilités offertes par les options de prestation de services électroniques, particulièrement en ce qui a trait à l'utilisation du papier dans les services offerts à l'égard de la déclaration de revenus. Nous collaborerons aussi avec Environnement Canada afin de rechercher et de mettre à l'essai, à l'intention des vérificateurs, des façons de voyager et de travailler qui respectent les principes du développement durable, dans l'espoir d'appliquer la solution à l'échelle de l'Agence. Enfin, nous mettrons en place des communications externes en utilisant notre site Internet pour informer le public de notre engagement à l'égard du développement durable. Le tableau suivant montre notre cheminement depuis la stratégie précédente en ce qui à trait à la prestation de services durables.

Stratégie de développement durable 2001-2004	Stratégie de développement durable 2004-2007	Amélioration
Inclusion ponctuelle de clauses relatives au développement durable dans les négociations avec les partenaires	Établir un processus pour intégrer les principes du développement durable dans les négociations avec les provinces, les territoires et les autres ministères	Accroître l'appui et l'orientation pour intégrer les critères de développement durable dans les négociations avec les partenaires
Prestation ponctuelle de services durables – réduction de l'utilisation du papier	Adopter une approche systématique à l'égard d'une prestation de services durables – mesurer et réduire l'utilisation du papier et promouvoir les déplacements durables	Établir une mesure pour les économies de papier de certaines options de prestation de services électroniques et promouvoir les déplacements durables
Aucun engagement dans la stratégie	Informer le public de l'engagement de l'ARC à l'égard du développement durable	Commencer à informer le public au sujet de l'engagement de l'ARC à l'égard du développement durable

Objectif 2.1 Mettre en place une prestation efficiente et innovatrice de programmes

Cible 2.1.1 D'ici le 31 mars 2007, promouvoir des arrangements de voyage et des méthodes de travail durables auprès des vérificateurs de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise

Indicateur de rendement : Pourcentage du public cible ayant reçu le matériel de communication

Mesure du rendement : Pourcentage de vérificateurs faisant des arrangements durables de travail et de voyage

Méthode de collecte des données : Sondage et rapports tirés des Systèmes administratifs d'entreprise

Cible 2.1.2 D'ici le 31 mars 2007, réduire l'utilisation du papier dans la prestation des programmes fiscaux et de prestations
Indicateur de rendement : Augmenter le nombre de services offerts par voie électronique
Mesure du rendement : Diminution de l'utilisation du papier dans la prestation de programmes
Méthode de collecte des données : Achats de papier pour les programmes

Objectif 2.2 Accroître les partenariats afin d'appuyer les objectifs communs de développement durable

Cible 2.2.1 D'ici le 31 mars 2007, intégrer des critères de développement durable dans les négociations, discussions, partenariats et prises de décisions avec les provinces et les territoires et divers ministères et organisations du gouvernement relativement aux activités de l'ARC
Indicateur de rendement : Inclusion des critères de développement durable dans les lignes directrices sur les négociations et partenariats
Mesure du rendement : Nombre de négociations, discussions, partenariats et prises de décisions avec les partenaires qui incluent des critères de développement durable
Méthode de collecte des données : Rapports comprenant les critères de développement durable qui ont été négociés

Objectif 2.3 Communiquer au public notre engagement à l'égard du développement durable

Cible 2.3.1 D'ici le 31 mars 2006, communiquer au public notre engagement à l'égard du développement durable
Indicateur de rendement : Accroître le contenu sur le développement durable de notre site Internet
Mesure du rendement : Pourcentage du public pensant que l'ARC s'est engagée à l'égard du développement durable
Méthode de collecte des données : Sondage annuel de l'ARC

But 3 : Faire en sorte que les employés intègrent les principes du développement durable à leurs fonctions

Nous avons deux objectifs pour le but 3 :

- faire preuve de leadership en matière de développement durable et démontrer un engagement dans ce domaine; et
- accroître le niveau de participation et d'appui des employés à l'égard du développement durable.

La modification du comportement est essentielle si l'on veut que les employés appliquent les principes du développement durable dans le cadre de leurs fonctions. Pour cela, ils doivent avoir une connaissance générale des principes du développement durable, des répercussions de leurs décisions et savoir ce qu'ils peuvent faire pour apporter des changements positifs.

L'objectif global de ce but est semblable à celui de la stratégie précédente, c'est-à-dire accroître la sensibilisation et la participation de nos employés. Pour y arriver, nous aurons principalement recours au leadership des gestionnaires. Dans la stratégie précédente, nous

avions scindé ce but en deux buts distincts[7]. Toutefois, dans le cadre de la troisième stratégie, nous avons regroupé ces buts (employés et gestionnaires) en un seul. Nous renforcerons les responsabilités en matière de développement durable dans les ententes de rendement pour inciter les gestionnaires à faire preuve de leadership. Ces responsabilités figuraient dans la stratégie précédente, mais nous n'avions alors que moyennement réussi à les inclure dans les ententes de rendement. Nous devons donc poursuivre cette activité. Afin de renforcer notre engagement, nous avons nommé des champions en matière de développement durable au niveau de la direction (sous-commissaire).

Nous accroîtrons la sensibilisation générale des employés en renforçant le Réseau du développement durable, en continuant à appliquer la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable et en reconnaissant davantage le mérite des employés. Ces cibles sont également reprises de la stratégie précédente, étant donné que nous pensons qu'il nous reste beaucoup à faire avant d'obtenir des résultats significatifs dans ce secteur. L'investissement dans l'apprentissage des employés est la clé de notre succès en matière de développement durable jusqu'à présent et dans le futur.

Dans la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable, nous indiquons que l'apprentissage comporte deux volets: sensibilisation générale et formation. Nous rationaliserons nos activités d'apprentissage grâce à une stratégie de communication permettant d'orienter la sensibilisation générale[8] et d'élaborer un plan/curriculum d'apprentissage pour conseiller les employés ciblés relativement à leurs besoins en formation. Nous intégrerons aussi des notions de développement durable dans les cours d'apprentissage offerts à l'ARC. Notons à cet égard le programme prioritaire d'apprentissage à l'intention du nouveau groupe de gestion. Enfin, nous intensifierons nos efforts afin de promouvoir la reconnaissance des initiatives de développement durable. Pour cela, nous utiliserons les programmes de reconnaissance des employés existants aux niveaux régional, national et des directions générales.

Nous étudierons d'autres nouveaux secteurs d'intérêt particulier en vue de sensibiliser les employés. Tout d'abord, nous intégrerons les messages de développement durable dans certains secteurs du processus de recrutement. Ainsi, les nouveaux employés devront se renseigner sur nos objectifs de développement durable, et nous communiquerons par ailleurs notre engagement au public. Deuxièmement, nous étudierons la possibilité de créer un Fonds d'innovation en développement durable pour encourager des solutions innovatrices en milieu de travail. Le tableau suivant illustre notre cheminement depuis la stratégie précédente en ce qui à trait à la participation des employés au développement durable.

---

[7] Dans la *Stratégie de développement durable 2001-2004*, le but 1 consistait à Préparer les gestionnaires, et le but 2 consistait à Préparer les employés à contribuer au développement durable.

[8] Il s'agit d'une combinaison d'événements, de communiqués, de présentations et de séances de sensibilisation.

Stratégie de développement durable 2001-2004	Stratégie de développement durable 2004-2007	Amélioration
Niveau de participation et leadership moyen de la part des gestionnaires dans leurs ententes de rendement	Confirmer le leadership de la part des gestionnaires dans leurs ententes de rendement	Cibler les lignes directrices des ententes de rendement pour y inclure le développement durable et mettre le leadership des gestionnaires à l'avant scène
Aucun engagement dans la stratégie	Commencer à communiquer l'engagement de l'ARC à l'égard du développement durable durant le processus de recrutement des employés	Cibler les nouveaux employés afin d'accroître la sensibilisation des employés à l'égard du développement durable
Appui au Réseau du développement durable	Renforcer le Réseau du développement durable	Perfectionner les outils et la formation, fournir un meilleur appui au Réseau du développement durable et étudier la possibilité de créer un Fonds d'innovation en développement durable
Élaboration et mise en œuvre de la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable	Élaborer un plan d'apprentissage, un curriculum et une stratégie de communication pour bien mettre en œuvre la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable	Rendre l'apprentissage relatif au développement durable plus précis et plus stratégique, ciblant le nouveau groupe de gestion
Reconnaissance ponctuelle des contributions des employés au développement durable	Reconnaître de façon significative les contributions des employés au développement durable	Formaliser et intensifier la reconnaissance des contributions des employés au développement durable

Objectif 3.1 Faire preuve de leadership et démontrer notre engagement en matière de développement durable

Cible 3.1.1 D'ici le 31 mars 2007, les gestionnaires de l'ARC démontreront leur appui au développement durable en milieu de travail

Indicateur de rendement : Pourcentage de contrats de sous-commissaires, EX, SM, et MG qui incluent un engagement à l'égard du développement durable

Mesure du rendement : Pourcentage des engagements annuels pris par les directions générales et les régions à l'égard du développement durable qui ont été respectés

Méthode de collecte des données : Rapports annuels des directions générales et des régions sur le développement durable

Cible 3.1.2 D'ici le 31 mars 2006, intégrer les messages sur le développement durable dans les processus afin d'intéresser les nouveaux employés
Indicateur de rendement : Notions sur le développement durable intégrées à certains modèles ou lignes directrices durant le processus de recrutement
Mesure du rendement : Nombre de nouveaux employés étant informés des messages sur le développement durable durant le processus de recrutement
Méthode de collecte des données : Statistiques sur les ressources humaines

Objectif 3.2 Accroître le niveau de participation et d'appui des employés à l'égard du développement durable

Cible 3.2.1 Chaque année, renforcer et appuyer le réseau national du développement durable, les comités du développement durable et les efforts des employés de toutes les directions générales et les régions
Indicateur de rendement : Pourcentage des engagements annuels pris par les directions générales et les régions à l'égard du développement durable qui ont été respectés, y compris les initiatives des employés qui ont été signalées
Mesure du rendement : Niveau de satisfaction des membres du Réseau du développement durable par rapport à l'appui fourni par la Division du développement durable
Méthode de collecte des données : Rapports annuels des directions générales et des régions sur le développement durable

Cible 3.2.2 Mettre en œuvre chaque année la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable
Indicateur de rendement : Nombre de clics sur la page du site intranet sur le développement durable (Centre national de connaissances en matière de développement durable) et nombre de cours d'apprentissage de l'ARC qui incluent des notions sur le développement durable
Mesure du rendement : Pourcentage d'employés qui connaissent le programme de développement durable
Méthode de collecte des données : Sondage sur la sensibilisation des employés

Cible 3.2.3 D'ici le 31 mars 2006, reconnaître annuellement les employés et favoriser les opportunités de reconnaître leur contribution à l'égard du développement durable en milieu de travail
Indicateur de rendement : Nombre de programmes de reconnaissance en place relativement au développement durable
Mesure du rendement : Nombre d'employés reconnus pour leur contribution au développement durable; et type de prix de reconnaissance reçu
Méthode de collecte des données : Rapports annuels des directions générales et des régions sur le développement durable

But 4 : Appuyer et maintenir le développement durable par des systèmes modernes

Nous avons deux objectifs pour le but 4 :

- contrôler, mesurer et faire rapport des progrès du développement durable; et
- évaluer les impacts économiques, sociaux et environnementaux de nos programmes, politiques et plans, et intégrer le développement durable aux principaux outils de planification organisationnels.

La manière la plus efficace d'intégrer le développement durable aux systèmes de l'ARC consiste à placer les principes du développement durable au centre du processus de prise de décision.

Dans la stratégie précédente, ces objectifs figuraient comme cibles visant à préparer les gestionnaires. Nous avons déjà réalisé de grands progrès dans l'élaboration d'un système d'établissement de rapports électroniques sur le développement durable. Ce système permet aux directions générales et aux régions d'utiliser le site intranet pour nous faire part de leur rendement relativement aux cibles figurant dans leurs plans d'action. Avec la troisième stratégie, nous consoliderons ces rapports électroniques en développant un outil de récapitulation et d'analyse destiné au plan d'action global de l'ARC[9]. Nous élaborerons et mettrons aussi en œuvre un système électronique afin de mieux contrôler le rendement et les rapports pour le Système de gestion de l'environnement.

Nous prévoyons inclure les principes du développement durable dans nos processus d'élaboration de programmes, de politiques et de plans de l'ARC. Dans la stratégie précédente, nous avons constaté que le faible niveau de réussite dans ce secteur était directement lié à l'absence de définitions claires, à une mauvaise compréhension des questions et à l'incapacité d'utiliser les outils. Dans la troisième stratégie, nous clarifierons la définition des principes du développement durable, nous fournirons des outils plus utiles et montrerons aux utilisateurs comment s'en servir[10]. Nous voyons cela comme une façon stratégique de permettre aux planificateurs et aux décideurs d'inclure les principes du développement durable et les options dès la conception et l'élaboration des programmes et des politiques. Afin de déterminer dans quelle mesure les questions relatives au développement durable sont intégrées aux programmes, nous développerons un programme de vérification et nous mesurerons les progrès réalisés au fil du temps. Le tableau suivant illustre notre cheminement depuis la stratégie précédente en ce qui concerne la gestion moderne du développement durable.

[9] Chaque direction générale et région de l'Agence a un plan d'action individuel en matière de développement durable, qui est fondé sur le Plan d'action du DD à l'échelle de l'Agence.

[10] La liste de contrôle en matière de développement durable et l'Optique du DD sont deux de ces outils.

Stratégie de développement durable 2001-2004	Stratégie de développement durable 2004-2007	Amélioration
Mise en place partielle des systèmes électroniques de contrôle et de rapport du rendement pour la stratégie de développement durable	Mise en place finale des systèmes électroniques de contrôle et de rapport du rendement pour la stratégie de développement durable et le système de gestion de l'environnement	Utilisation de la technologie pour faciliter l'établissement de rapports sur le rendement pour la stratégie de développement durable et le système de gestion de l'environnement
Intégration ponctuelle des questions relatives au développement durable dans les principaux outils de gestion organisationnels	Intégration systématique des principes du développement durable dans les principaux outils de gestion organisationnels	Clarification des définitions et mise en place de meilleurs outils et d'un meilleur appui pour l'intégration du développement durable dans les programmes, les politiques et les plans
Élaboration de questions sur le développement durable à des fins de vérifications internes	Élaboration d'un programme de vérification à l'appui des questions sur le développement durable à des fins de vérifications internes	Élaboration d'un programme et de procédures de vérification afin de recueillir plus de données sur le développement durable dans le cadre des vérifications internes

Objectif 4.1 Contrôler, mesurer et faire rapport des progrès du développement durable

Cible 4.1.1 D'ici le 31 mars 2005, mettre en œuvre un système national en ligne de gestion des données exploitables pour la *Stratégie de développement durable 2004-2007*
Indicateur de rendement : Rapports sur le développement durable en temps opportun
Mesure du rendement : Respect des délais pour les rapports de l'Agence et du Commissaire à l'environnement et au développement durable
Méthode de collecte des données : Évaluation du système de gestion des données

Cible 4.1.2 D'ici le 31 mars 2006, élaborer et améliorer le Système de gestion de l'environnement de l'ARC
Indicateur de rendement : Amélioration du système effectuée dans les délais prévus
Mesure du rendement : Établissement de rapports relatifs aux cibles de tous les programmes de gestion environnementale en temps opportun
Méthode de collecte des données : Rapports et résultats de vérification de tous les programmes de gestion environnementale

Cible 4.1.3 D'ici le 31 décembre 2006, mettre à jour la Stratégie de développement durable pour 2007-2011
Indicateur de rendement : Pourcentage de recommandations découlant de la vérification interne de la *Stratégie de développement durable 2004-2007*; et présentation de la Stratégie de développement durable 2007-2011 à la Chambre des communes
Mesure du rendement : Examen favorable de la stratégie de développement durable par le Commissaire à l'environnement et au développement durable
Méthode de collecte des données : Évaluation par le Commissaire à l'environnement et au développement durable et vérification

Objectif 4.2 Évaluer les impacts économiques, sociaux et environnementaux de nos programmes, politiques et plans

Cible 4.2.1 D'ici le 31 mars 2007, intégrer les critères de développement durable aux programmes, politiques et plans d'entreprise de l'ARC
Indicateur de rendement : Critères de développement durable définis et inclus dans les principaux modèles, lignes directrices, outils de planification, etc.
Mesure du rendement : Nombre de nouveaux programmes, politiques et plans élaborés en utilisant les critères du développement durable
Méthode de collecte des données : Rapports sur le développement durable des directions générales et des régions et rapports annuels de l'ARC

Cible 4.2.2 D'ici le 31 mars 2007, élaborer et mettre en œuvre des questions dans les processus d'évaluation et de vérification internes afin de saisir l'information sur l'ampleur de l'intégration du développement durable dans les programmes et les opérations
Indicateur de rendement : Champ d'enquête du développement durable inclus dans les processus de vérification et d'évaluation de l'entreprise; et pourcentage de vérificateurs ayant reçu du matériel de communication relatif au nouveau programme de vérification
Mesure du rendement : Niveau d'intégration du développement durable dans les programmes et les opérations
Méthode de collecte des données : Rapports de vérifications internes

Plan du développement durable

Le tableau ci-dessous montre les progrès réalisés en matière de développement durable au cours des deux dernières stratégies. Il montre également où la troisième stratégie nous mènera et où nous désirons aller dans le futur. À long terme, nos stratégies de développement durable devraient nous aider à nous faire reconnaître comme une organisation qui applique des pratiques exemplaires en matière de développement durable dans le cadre de ses opérations et de ses services.

Stratégies précédentes → **Stratégie actuelle** ↓ **Stratégies à venir** →

	Stratégie de développement durable n° 1 2000	Stratégie de développement durable n° 2 2004	Stratégie de développement durable n° 3 2007	Stratégie de développement durable n° 4 2011	Au-delà (résultats à long terme)
Excellence environnementale dans les opérations	Nous avons cerné les aspects environnementaux importants de nos opérations et commencé à étudier les questions liées à chaque aspect ainsi qu'appliqué des mesures de gestion de crises.	Nous avons étudié à fond les questions liées à chaque aspect environnemental et établi des plans de gestion de l'environnement. Nous avons appliqué des mesures correctives et adopté des pratiques exemplaires modérées pour réduire les impacts environnementaux de nos opérations.	Nous réussirons à gérer de façon systématique les impacts environnementaux de nos opérations, à améliorer nos pratiques exemplaires et à apporter des mesures correctives.	Nous continuerons de nous améliorer et d'innover afin de réduire les impacts environnementaux de nos opérations et de bien utiliser nos ressources.	**Nous réduirons notre empreinte écologique, et nous conserverons les ressources naturelles.**
Prestation de services durables (fiscalité, prestations et autres services)	Nos plans de développement durable n'ont pas ciblé nos services au public. Cependant, nous avons utilisé des moyens électroniques pour les offrir.	Nous avons ciblé nos programmes pour faire des économies ponctuelles de papier dans la prestation de services au public. Nous utilisons plus d'outils électroniques pour offrir nos services.	Nous accroîtrons notre engagement à l'égard d'une prestation de services durables destinés au public en mesurant systématiquement les économies de papier, en exerçant une influence sur les négociations avec nos partenaires et en incitant les employés à faire des déplacements durables.	Nous continuerons à améliorer nos services au public en nous engageant à offrir davantage de services de façon durable et innovatrice.	**Nous mettrons en place des programmes, politiques et plans efficients et innovateurs.**
Engagement de la part des employés	Nous avons fourni un minimum d'information aux employés sur le développement durable.	Nous avons élaboré de nombreux outils et fourni de l'information sur le développement durable aux employés. Nous avons réussi à rallier davantage d'employés.	Nous parviendrons à un leadership plus solide et à rallier plus d'employés et de gestionnaires. Nous continuerons à améliorer nos outils et la communication interne en ce qui a trait au développement durable.	Nous maintiendrons le leadership des employés et des gestionnaires et continuerons à motiver un effectif capable d'appliquer le développement durable dans le cadre de ses fonctions.	**Le développement durable fera partie de notre culture organisationnelle.**
Gestion moderne du développement durable	Nous avons commencé à évaluer les besoins en matière de gestion du développement durable et utilisé les systèmes manuels de rapports pour suivre nos progrès quant au respect des cibles énoncées dans la stratégie de développement durable.	Nous avons presque terminé notre cadre de développement durable (p. ex. politiques, processus, stratégies et plans) et remplacé en partie nos systèmes manuels de rapports par des systèmes électroniques. Nous avons commencé à intégrer le développement durable à nos programmes, politiques et plans.	Nous mènerons à bien notre cadre de développement durable et adopterons des systèmes de rapports entièrement électroniques. Nous continuerons à intégrer le développement durable à nos processus de planification et de rapport et à nos activités.	Nous continuerons d'améliorer notre cadre de développement durable et nos systèmes de rapports. Nous intégrerons considérablement le développement durable au Plan d'entreprise et au Rapport annuel.	**Nous aurons des programmes, politiques et plans efficients et innovateurs.** **Nous ferons une gestion transparente des résultats au moyen de rapports sur les trois grands piliers : économie, société et environnement.**

Mesure du rendement

Ce qui peut être mesuré peut être amélioré — c'est là le principe directeur de la mise en place des mesures et des systèmes dont nous avons besoin pour savoir si nous avons atteint nos objectifs. Dans la stratégie précédente, ce que nous considérions comme des mesures étaient, pour la plupart, des indicateurs parce que nous ne pouvions pas mesurer les répercussions de nos actions. Nous avons progressé dans ce secteur au cours des trois dernières années, mais il nous reste encore beaucoup à faire pour bien mesurer le rendement en matière de développement durable.

Pour cette troisième stratégie, nous avons renforcé notre mesure du rendement en faisant en sorte que chaque cible se voit attribuer un indicateur de rendement, une mesure du rendement et une méthode de collecte des données. De plus, chaque cible est appuyée par de nombreuses activités, chacune se voyant attribuer des responsabilités et des mesures à prendre. Vous trouverez plus de renseignements sur le plan d'action relatif au développement durable de l'ARC en consultant la page Internet du développement durable de l'ARC à **www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html**.

Afin de mesurer notre rendement en matière de développement durable au fil du temps, nous devons établir les bases de référence à partir desquelles nous pourrons régulièrement suivre nos progrès. Pour le **but 1**, nous avons déjà établi les bases de référence à l'égard de trois des sept aspects environnementaux. Il s'agit du parc automobile, de l'utilisation du papier à l'interne et des halocarbures.

Nous disposons de données sur la taille du parc automobile, le type de véhicules, les endroits où sont situés ces véhicules, le carburant qu'ils utilisent et leur kilométrage. Notre mesure pour établir l'efficience du parc automobile sera le carburant utilisé en fonction de la distance parcourue. La base de référence à l'égard de l'utilisation du papier à l'interne a été établie pour l'exercice 2001-2002. La base de référence à l'égard des halocarbures se fonde sur les inventaires dont nous pouvons mesurer les cibles annuelles.

En ce qui concerne les aspects environnementaux pour lesquels nous n'avons pas de bases de référence, nous établirons des mesures. Nous travaillons à mettre en place une mesure pour l'approvisionnement, en collaboration avec Développement durable dans les opérations gouvernementales — un groupe interministériel fédéral chargé de déterminer et d'adopter des mesures de développement durable communes et des méthodes d'établissement de rapports pour le gouvernement. Tant que nous n'aurons pas établi de mesure pour l'approvisionnement, nous continuerons à utiliser des indicateurs comme le nombre de contrats respectueux de l'environnement, les demandes de propositions et la quantité de produits écologiques disponibles.
Ces renseignements sont de plus en plus disponibles dans le nouveau système de commande sur intranet, qui est l'un des résultats attendus de notre programme de changement de la réforme et du renouvellement administratifs.

Nous prévoyons aussi établir une base de référence pour les émissions extérieures causées par les déplacements des employés d'ici mars 2006 et d'ici mars 2007 une base de référence pour l'inventaire des déchets dangereux et des matières dangereuses.

Étant donné que l'ARC offre divers services au public, il n'est pas possible d'en mesurer tout l'impact environnemental en une seule fois. Pour le **but 2**, nous commencerons par mesurer les économies de papier et évaluer les impacts environnementaux de notre passage à la prestation de services électroniques, surtout en ce qui à trait à la production des déclarations de revenus. Ces types d'analyses fourniront à nos secteurs de programme des données qui les aideront à élaborer et à offrir des programmes. Nous faisons un sondage annuel sur le niveau de satisfaction de nos clients, et avons l'intention d'utiliser ce moyen pour évaluer notre image auprès du public en tant qu'organisation engagée à l'égard du développement durable.

Pour le **but 3**, tous les principaux objectifs appuient ultimement la sensibilisation et la participation des employés à l'égard du développement durable, y compris le leadership de la part des gestionnaires. Nous établirons des données de base à l'égard de la sensibilisation des employés d'ici mars 2004 et mesurerons les changements au fil du temps au moyen d'un sondage annuel.

Pour le **but 4**, nous mesurerons l'efficacité des systèmes électroniques pour faire le suivi du rendement en déterminant si les systèmes ont été mis en place tel que prévu et si les cibles ont été atteintes en temps opportun. Pour ce qui est de la mesure du développement durable dans les programmes, politiques et plans, notre principal indicateur sera la présence de facteurs de développement durable dans nos principaux outils de planification. La mesure sera la présentation de rapports annuels sur les trois piliers (économie, société et environnement). Ces rapports sont une façon transparente de rendre compte des retombées de toutes nos activités. Nous utiliserons les rapports de vérifications internes pour savoir dans quelle mesure divers secteurs utilisent les principes du développement durable pour orienter leurs activités de planification et de prise de décision.

Nos stratégies de mise en œuvre – Comment nous procéderons?

Nos cibles décrivent ce que nous nous sommes engagés à faire à l'égard du développement durable au cours des trois prochaines années. Nos stratégies de mise en œuvre énoncent quant à elles comment nous atteindront ces cibles. Six sous-stratégies seront utilisées à cette fin :

1. **Amener les gestionnaires à assurer le leadership** : Lorsque les gestionnaires se rallient et assurent le leadership, la participation et l'appui des employés sont plus importants. Nous ciblerons les gestionnaires principalement au moyen d'ententes de rendement et de séances de sensibilisation. Les champions du développement durable seront cruciaux pour obtenir la participation des gestionnaires et du personnel. L'intégration du développement durable dans le matériel didactique destiné au nouveau groupe de la gestion est une autre stratégie que nous allons utiliser.
2. **Communiquer avec efficacité et créativité** : La communication des possibilités d'action en matière de développement durable à tous les employés est au cœur d'une stratégie de développement durable réussie. Notre stratégie de communication guidera nos efforts de communication. Quant à la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable, elle orientera nos activités d'apprentissage. Nous utiliserons divers moyens de communication pour informer le maximum d'employés, tout en utilisant les

ressources de manière efficiente (p. ex. apprentissage en ligne). Les activités d'apprentissage seront axées sur l'intégration du développement durable dans nos programmes d'apprentissage existants et nouveaux. Cette approche d'intégration démontrera qu'il est possible d'appliquer le développement durable à nos activités.

3. **Fournir des outils simples et efficaces et un appui** : Nous avons besoin d'outils pour mieux sensibiliser les employés et nous devons créer des occasions qui permettront à ces derniers de mettre en pratique leurs connaissances. La Division du développement durable continuera à tirer profit des outils et des possibilités en place qui attireront les gestionnaires et les employés et les aideront à mettre en pratique les principes du développement durable dans leur travail de tous les jours.

4. **Appuyer et améliorer notre réseau national du développement durable** : Ce réseau regroupe des représentants des directions générales et des régions de l'ARC. Il s'agit de notre principal moyen de promotion du développement durable à l'interne, car il nous permet d'atteindre tous les employés. Ce réseau doit donc obtenir tout notre appui afin d'accroître son efficacité. Nous accroîtrons les possibilités de partager les idées et les pratiques exemplaires et formerons les comités locaux du développement durable. Nous étudierons également la possibilité de créer un Fonds d'innovation pour le développement durable afin de financer les initiatives et les idées.

5. **Cibler les systèmes et les modèles afin d'intégrer le développement durable aux activités de planification de l'ARC** : L'intégration du développement durable dans les systèmes, processus, modèles et outils de gestion (p. ex. un modèle d'élaboration de politiques) est peut-être l'une des sous-stratégies les plus importantes. En somme, si le développement durable fait partie de ces outils ou modèles, c'est qu'il fait aussi partie du processus normal de planification.

6. **Allouer les ressources appropriées** : Il faut insister sur la nécessité d'affecter suffisamment de personnel et de fonds de manière appropriée. Cela est nécessaire pour atteindre les objectifs de la stratégie dans les délais impartis. Étant donné que le développement durable est une responsabilité partagée dans l'ensemble de l'ARC, il est important que nous appuyions la nomination d'un représentant dans chaque direction générale et région.

Responsabilités relatives à la mise en œuvre – Qui mettra en œuvre la stratégie?

Tel qu'annoncé dans la Politique de développement durable, la *Stratégie de développement durable 2004-2007* sera mise en œuvre avec la coopération de l'ensemble de l'organisation. Pour atteindre nos buts, nous avons énoncé un plan d'action global qui décrit les objectifs, les cibles et les activités. Afin de mettre en œuvre les activités, nous avons désigné des bureaux de première responsabilité (BPR), des bureaux de responsabilité complémentaire (BRC) et des partenaires. Les BPR assureront le leadership lors de la mise en œuvre des activités et seront totalement responsables de leur exécution. Les BRC aideront les BPR à réaliser les activités. Quant aux partenaires, ils seront contactés par les BPR pour obtenir leur avis.

Les principaux groupes de mise en œuvre de la stratégie sont :

- **Champions du développement durable :** L'un des rôles des champions au niveau de la direction consiste à être les porte-parole de l'Agence pour le développement durable et faire connaître nos valeurs en matière de développement durable à la population et à nos partenaires. Grâce à leur leadership, les champions permettront à l'ARC de progresser dans ses efforts pour que le développement durable fasse partie de sa culture organisationnelle et de réaliser sa vision.

- **Division du développement durable** : Il s'agit d'une équipe spécialisée à l'Administration centrale qui coordonne la mise en œuvre de la stratégie de développement durable. Elle se trouve au sein de la Direction de la gestion des immeubles et du développement durable de la Direction générale des finances et de l'administration. La Division compte trois groupes qui supervisent trois volets importants de la stratégie :

  Le **Groupe du développement durable** dirige la mise en œuvre globale de la stratégie de développement durable. Il s'occupe plus particulièrement des buts 2, 3 et 4 (programmes, employés et systèmes).

  Le **Groupe du système de gestion de l'environnement** dirige la politique, la planification, les mesures et les révisions pour le but 1 (opérations).

  Le **Groupe des opérations environnementales** dirige la mise en œuvre d'initiatives environnementales particulières relatives au but 1 (opérations). Il le fait en traitant les aspects environnementaux relatifs aux installations qui peuvent concerner l'Administration centrale et/ou les régions et notre fournisseur de service.

La Division du développement durable est responsable de la mise à jour de la stratégie, au minimum tous les trois ans, et en coordonne la mise en œuvre. Elle regroupe l'information sur le rendement en matière de développement durable à l'échelle de l'Agence pour les rapports annuels présentés au Parlement, au conseil de direction et aux employés. Elle répond également aux demandes d'information aux fins de la vérification provenant des services de l'évaluation des programmes et de la vérification interne ainsi que du Commissaire à l'environnement et au développement durable. La Division du développement durable dirige aussi les communications relatives au développement durable, les efforts d'apprentissage et les événements, fournit l'expertise et les conseils, répond aux demandes des clients et assure le leadership et l'appui technique au Réseau du développement durable.

- **Réseau du développement durable** : Chaque direction générale et région de l'ARC prépare un plan d'action relatif au développement durable qui appuie et alimente directement la stratégie de développement durable nationale et le plan d'action global. Afin de mettre en œuvre ces plans d'action, chaque direction générale, région et fonction opérationnelle de l'ARC a nommé un représentant du développement durable et un coordinateur du développement durable. Ces deux postes représentent le principal moyen de faire part du développement durable aux employés et de recevoir leur rétroaction. Le représentant du développement durable est sélectionné parmi les membres de la direction. Il coordonne la planification du développement durable et les rapports dans son secteur de responsabilité, et obtient l'approbation nécessaire auprès de la haute direction. Un coordinateur désigné du développement durable appuie le représentant du développement durable en coordonnant la mise en œuvre des activités du plan d'action de la direction générale ou de la région. La plupart des directions générales et régions ont créé des comités du développement durable et, parfois, des sous-comités qui appuient leur travail.

- **Comité national du système de gestion de l'environnement (SGE)** : Ce comité a été créé pour traiter uniquement notre but opérationnel 1. Il est composé de représentants de chaque direction au sein de la Direction générale des finances et de l'administration à l'Administration centrale et de chaque région, ainsi que de représentants d'autres directions générales, sélectionnés à l'Administration centrale, comme les directions générales des Ressources humaines et de l'Informatique. Pendant la période visée par cette stratégie, nous inviterons les membres des directions générales opérationnelles de l'ARC à participer à ce comité pour évaluer les répercussions des options de prestation de services électroniques sur l'utilisation du papier. Plus particulièrement, le rôle de ce comité consiste à planifier, approuver, coordonner, mettre en œuvre et étudier le Système de gestion de l'environnement dans leurs secteurs respectifs, tel que demandé par le coordinateur national du système au sein de la Division du développement durable. Des sous-comités axés sur les aspects environnementaux, comme l'approvisionnement, le parc automobile et le papier ont été formés.

- **Directions générales** : Nos directions générales intègrent le développement durable aux décisions de l'ARC. En intégrant le développement durable dans leurs secteurs de responsabilité fonctionnels, les directions générales peuvent diriger le changement au niveau organisationnel. Dans le cadre de leur plan d'action pour le développement durable, les directions générales définissent les rôles spécifiques pour mesurer, contrôler et établir des rapports sur les engagements en matière de développement durable et sensibiliser leurs employés. Elles sont tenues de regrouper l'information sur le rendement en matière de développement durable dans le rapport d'orientation générale présenté à la Division du développement durable.

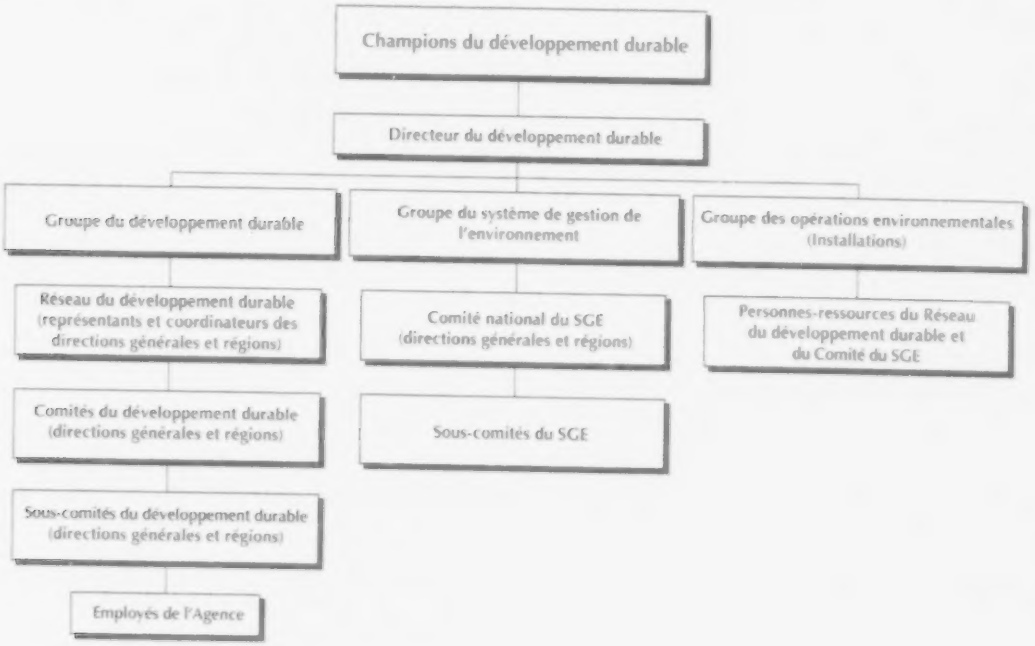
- **Régions** : Les régions sont essentielles à la réussite de la stratégie de développement durable. Elles forment la majorité de l'effectif de l'ARC, assurent la prestation de nos programmes et travaillent avec les collectivités locales. Chaque région compte sur la direction générale fonctionnelle pour obtenir un appui lorsqu'il faut établir dans quels secteurs améliorer les services. Les activités sont donc intégrées au plan d'action régional de développement durable. Les bureaux régionaux définissent les rôles spécifiques pour mesurer, contrôler et établir des rapports sur les engagements en matière de développement durable et faire la sensibilisation au niveau local. Ils sont tenus de regrouper l'information locale sur le rendement en matière de développement durable dans un rapport régional destiné à la Division du développement durable de l'Administration centrale.

- **Partenariats** : L'établissement de partenariats est la pierre angulaire de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable. La Division du développement durable assure la liaison avec d'autres ministères par l'intermédiaire de divers groupes de travail. Cela aide à assurer que la stratégie fait état de l'orientation et des priorités du gouvernement du Canada et de nos partenaires. Les directions générales et les régions travaillent déjà en partenariat avec d'autres ministères dans le cours normal de leurs activités. Cependant, nous avons cerné des cibles particulières dans notre stratégie pour lesquelles nous devrons établir des partenariats avec d'autres ministères afin de promouvoir le développement durable. Cela comprend notre nouveau partenariat avec Transports Canada pour élaborer le programme d'options de transport de l'ARC et avec Environnement Canada pour élaborer des ententes de travail et de déplacements durables à l'intention des vérificateurs. Nous allons aussi renforcer nos partenariats avec les provinces, les territoires et les autres ministères à mesure que nous officialiserons les critères de développement durable dans le cadre des lignes directrices pour les négociations.

- **Direction** : La planification et la mise en œuvre du développement durable à l'ARC sont guidées par la participation et les directives de la direction à tous les niveaux, y compris celle du conseil de direction.

- **Employés** : Le développement durable est une responsabilité partagée à travers l'ARC. Les employés doivent connaître les principes du développement durable et les mettre en pratique dans le cadre de leurs fonctions.

Structure organisationnelle du programme de développement durable


Champions du développement durable
Directeur du développement durable
Groupe du développement durable
Groupe du système de gestion de l'environnement
Groupe des opérations environnementales (Installations)
Réseau du développement durable (représentants et coordinateurs des directions générales et régions)
Comité national du SGE (directions générales et régions)
Personnes-ressources du Réseau du développement durable et du Comité du SGE
Comités du développement durable (directions générales et régions)
Sous-comités du SGE
Sous-comités du développement durable (directions générales et régions)
Employés de l'Agence

Annexe 1 : Profil organisationnel

L'ARC possède les secteurs d'activité suivants : Services fiscaux, Programmes de prestations et autres services, Appels et Gestion et orientation organisationnelles.

Services fiscaux

Les deux résultats escomptés pour les Services fiscaux sont que les Canadiens paient leur juste part d'impôt et que l'assiette fiscale soit protégée.

Les Services fiscaux aident plus de 25 millions de particuliers, d'entreprises, de fiducies et d'organisations à respecter leurs obligations fiscales. Chaque année, nous percevons quelque 300 milliards de dollars d'impôt bruts et de droits d'accise pour le compte des gouvernements fédéral et provinciaux, soit l'équivalent d'environ 1,2 milliard de dollars par jour ouvrable. Nous administrons aussi des milliards de dollars de dépenses fiscales, comme les crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental qui génèrent des remboursements ou réduisent les montants des taxes qui seraient dus dans d'autres circonstances.

Programmes de prestations et autres services

Le résultat escompté pour les Programmes de prestations et autres services est que les Canadiens reçoivent les prestations qui leur sont dues.

Notre souplesse législative en tant qu'Agence et l'adaptabilité de nos systèmes nous permettent d'offrir aux Canadiens une plus grande gamme de services au nom des provinces, des territoires et d'autres ministères, de réduire globalement les coûts pour les particuliers et de réduire les dédoublements. Les prestations basées sur le revenu que nous versons au nom des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux fournissent un soutien vital aux familles et aux particuliers à revenu faible et moyen. Au moyen de programmes comme la prestation fiscale canadienne pour enfants, le crédit pour la TPS/TVH ainsi que 17 programmes de prestations provinciaux et territoriaux, nous versons chaque année des prestations non imposables d'une valeur supérieure à 11 milliards de dollars à plus de 10 millions de Canadiens. De plus, nos partenaires provinciaux et territoriaux comptent aussi sur nous pour transférer des données qui les aident à calculer correctement l'aide sociale. Les ministères du Développement social et des Ressources humaines et du Développement des compétences, auparavant Développement des ressources humaines Canada, nous demandent d'émettre des décisions pour les programmes du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi, respectivement.

Appels

Le résultat escompté pour les Appels est que les Canadiens bénéficient d'un examen impartial et en temps opportun des décisions contestées au moyen du système de recours. Nous visons à leur offrir un processus équitable de règlement des différends. Un processus impartial et en temps opportun favorise la confiance dans l'intégrité de notre système fiscal, ce qui aide à promouvoir l'observation volontaire de ces systèmes.

Nous examinons les décisions contestées relatives à l'impôt sur le revenu, à la TPS/TVH, à la taxe sur l'accise, aux droits d'accise et autres taxes spéciales, au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi. De plus, nous sommes tenus de coordonner l'Initiative en matière d'équité de l'ARC, ce qui inclut l'application de dispositions législatives qui prévoient l'annulation des intérêts et des pénalités imposés à des clients qui n'ont pas été en mesure de respecter les lois fiscales pour des raisons indépendantes de leur volonté. Nous administrons aussi le programme des divulgations volontaires, qui permet aux contribuables de corriger leurs erreurs ou omissions et de déclarer, sans pénalité, leurs obligations fiscales, leurs droits et autres taxes spéciales.

Gestion et orientation organisationnelles

Le résultat escompté pour la Gestion et orientation organisationnelles est de maximiser le rendement de nos services et de nos opérations au moyen d'approches de gestion modernes et innovatrices.

Dans ce secteur d'activité, nous offrons une orientation et une supervision de la direction pour tous les programmes et services de l'ARC. Nous fournissons un éventail de services internes aux employés et aux gestionnaires allant de la planification stratégique, des rapports sur le rendement, de la gestion des ressources humaines, des relations publiques, des activités de vérification et d'évaluation internes, de la gestion financière et de l'information/informatique à la sécurité et à l'approvisionnement, à la gestion des biens immobiliers, aux services de développement durable et aux systèmes téléphoniques et aux réseaux. De plus, les Services juridiques fournissent les services d'un avocat et des services consultatifs. Nous traitons aussi les demandes d'accès à l'information et veillons au respect des lois relatives à la protection de la vie privée, pour faire en sorte que l'ARC protège l'information délicate.

Structure organisationnelle

L'ARC a une structure organisationnelle mixte pour assurer le fonctionnement des quatre secteurs d'activité décrits dans la section précédente. L'organisation comprend : les directions générales de l'Administration centrale, qui offrent une orientation fonctionnelle et certaines activités de prestation de programmes et les régions, qui sont davantage axées sur la prestation opérationnelle des secteurs d'activité.

Directions générales

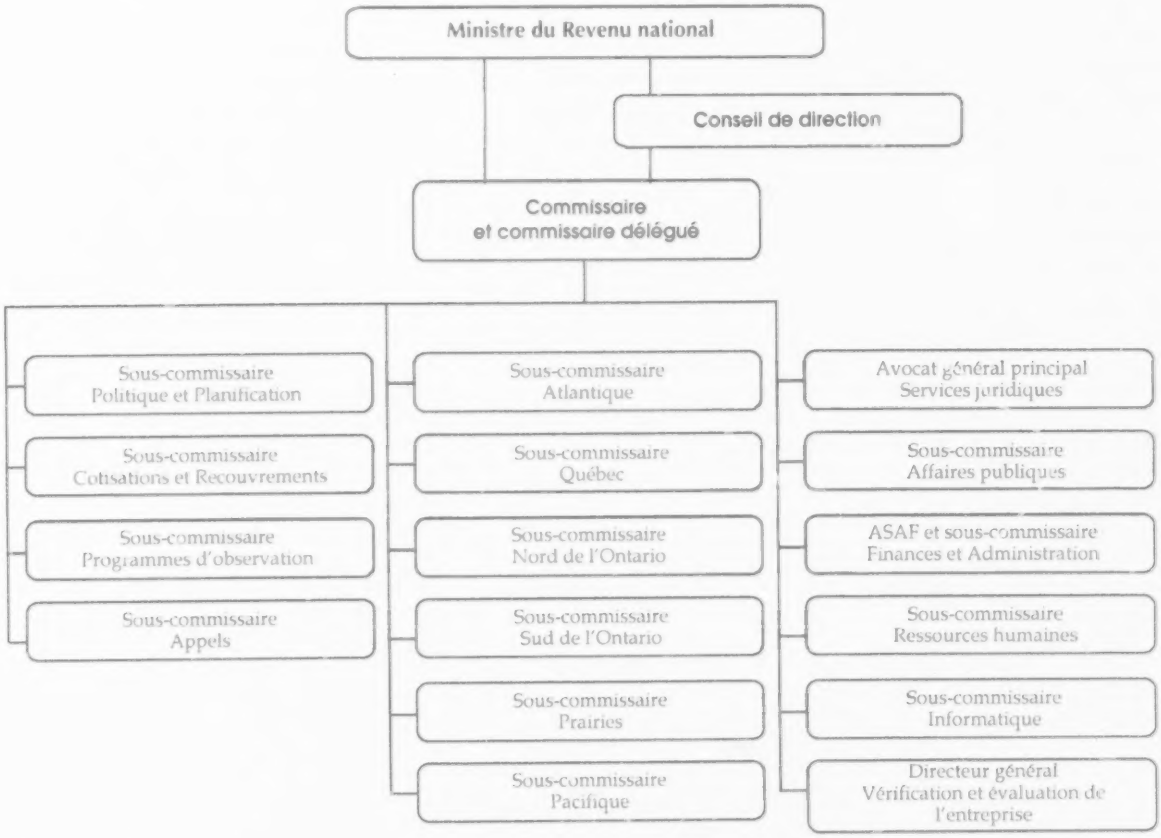
Il y a quatre directions générales fonctionnelles (Cotisations et Recouvrements, Appels, Programmes d'observation et Politique et Planification) et six directions générales organisationnelles (Vérification et évaluation de l'entreprise, Finances et Administration, Ressources humaines, Informatique, Affaires publiques et Services juridiques). Un sous-commissaire est à la tête de chaque direction générale, à l'exception de Vérification et évaluation de l'entreprise, qui est dirigée par un directeur général, et des Services juridiques, qui sont dirigés par l'avocat-conseil général. Tous les chefs de direction générale de l'Administration centrale siègent au comité de gestion de l'Agence. Les chefs de direction générale de l'Administration centrale se chargent, entre autres, de la planification stratégique pour les fonctions qui leur sont confiées, élaborent les plans d'entreprise annuels pour leurs secteurs d'activité, fonctions ou programmes en

consultation avec les régions, et fournissent le soutien nécessaire aux régions pour les aider à atteindre les résultats de programmes ciblés et à respecter les normes de service à la clientèle. Ils fournissent aux régions des conseils et une orientation fonctionnels et techniques sur les questions suivantes : les questions relatives à des programmes ou à des cas particuliers, les questions d'envergure nationale en matière de gestion du risque et les questions qui ont un impact significatif sur les programmes ou qui sont particulièrement importantes. Ils s'occupent aussi de la gestion des questions horizontales. Ils suivent une approche organisationnelle à la planification, à l'établissement des priorités et au renouvellement des ressources.

Régions

L'ARC compte six régions qui assurent la prestation de ses programmes et services à tous les Canadiens : les régions de l'Atlantique, du Québec, du Nord de l'Ontario, du Sud de l'Ontario, des Prairies et du Pacifique. Un sous-commissaire est à la tête de chacune d'elles et siège au comité de gestion de l'Agence. Entre autres responsabilités, les sous-commissaires régionaux établissent une structure de gestion régionale conforme aux stratégies, priorités, buts et valeurs des programmes et de l'entreprise.

Structure organisationnelle de l'ARC



Le Bureau de première responsabilité pour l'environnement et le développement durable est l'administrateur supérieur des affaires financières et sous-commissaire de la Direction générale des finances et de l'administration.

Annexe 2 : Consultations

Le *Guide de l'écologisation du gouvernement*, un document sur la régie fédérale, exige que les ministères et les organismes procèdent à des consultations internes et externes avec les clients, partenaires et autres intervenants potentiels au sujet des priorités ministérielles en matière de développement durable. En outre, la *Loi sur le vérificateur général* prévoit que des mises à jour relatives aux stratégies de développement durable soient effectuées en consultation avec les intervenants.

L'Agence a élaboré une stratégie de consultation afin de faire en sorte que des consultations significatives, efficientes et efficaces aient lieu tout au long de l'élaboration de sa troisième stratégie de développement durable. La stratégie de consultation a énoncé un plan visant à consulter principalement les intervenants internes, étant donné que notre troisième stratégie continuera d'être axée sur les questions internes et les possibilités de développement durable. Le résultat attendu des consultations était de faire participer les intervenants pour décider de l'orientation de la transition entre la deuxième et la troisième stratégies et de définir notre orientation future en matière de développement durable.

La Direction générale des finances et de l'administration, Direction de la gestion des immeubles et du développement durable, Division du développement durable (qui est le Bureau de première responsabilité pour le développement durable) a mené des consultations internes et externes. Le Groupe du développement durable de la Division du développement durable a coordonné ces consultations.

Consultations internes

Durant l'élaboration de la stratégie de développement durable, nous avons reçu orientation et appui de la haute direction et du conseil de direction. Cela nous a aidés à décider de notre orientation future en matière de développement durable et à voir comment nous pourrions assurer le succès de la mise en œuvre de la stratégie.

Nous avons eu cinq consultations officielles avec le Réseau du développement durable, lequel se compose de 48 représentants nommés, provenant des secteurs d'activité et des régions de l'Agence. Ces consultations nous ont permis de définir une orientation future pour le développement durable, de mettre à niveau la stratégie et d'obtenir des engagements en faveur du plan d'action. Nous avons communiqué avec le Réseau du développement durable par l'intermédiaire d'un site intranet de consultation avec des formulaires de rétroaction en direct, de réunions personnelles et du Forum national de développement durable organisé en mai 2002. Le réseau a consulté les comités de développement durable des directions générales et des régions respectives et la haute direction.

Nous avons aussi consulté le Comité du système de gestion de l'environnement. Ces consultations étaient souvent plus techniques et portaient principalement sur le but 1 de la stratégie : réduire les impacts de nos opérations sur l'eau, l'air et le sol.

Nous avons invité le réseau et le comité à participer à la mise à jour de la stratégie, qui comprenait l'évaluation de la stratégie précédente, l'étude des questions, l'élaboration de résultats, de buts et d'objectifs à long terme et l'élaboration de cibles et d'activités à court terme pour le plan d'action. Somme toute, nous avons appris qu'aucune nouvelle question n'avait été soulevée depuis notre dernière consultation en 2000. Nous avons également appris que nous avons encore beaucoup à faire avant de voir les résultats définitifs de nos buts. Cela a confirmé que la troisième stratégie sera en fait une mise à jour et que nous devons continuer à nous concentrer sur la sensibilisation des employés et à intégrer le développement durable dans nos opérations et programmes.

Nos consultations ont aussi révélé la nécessité de mieux informer les employés au sujet du développement durable à l'Agence. Il nous a été demandé de fournir davantage d'outils, d'orientation et de formation aux employés responsables de l'intégration du développement durable dans leur planification annuelle, leur rapport et leurs fonctions de vérification. On nous a aussi demandé de fournir une définition plus complète du développement durable aux employés, afin qu'ils puissent comprendre de quelle façon il est lié à leur travail.

Les employés ont été invités à faire des commentaires sur la mise à jour de la stratégie en utilisant le site intranet du développement durable sur InfoZone. De plus, nous avons profité de plusieurs événements en 2003 pour les consulter et obtenir des idées pour la mise à jour de la stratégie. De façon générale, les employés ont fourni peu de commentaires et ceux-ci étaient axés sur des questions précises, comme la nécessité d'offrir des services de navette aux employés et de réduire l'utilisation du papier à l'interne.

Nous planifions d'élaborer une stratégie de communication pour lancer la troisième stratégie de développement durable en 2004, qui permettra de mieux sensibiliser les employés et d'encourager le dialogue continu au sujet de nos initiatives de développement durable. Cette rétroaction aidera à mettre en œuvre la stratégie de développement durable au cours des trois prochaines années et contribuera grandement à la planification de la Stratégie de développement durable 2007-2011.

Consultations externes

Nous n'avons pas mené de consultations officielles avec les intervenants publics, car la troisième stratégie est axée sur des questions internes. Cependant, nous avons révisé la page du développement durable sur le site Internet de l'Agence et avons invité le public à présenter des idées sur la mise à jour de la stratégie. Nous n'avons pas reçu de commentaires.

Afin d'en apprendre davantage sur les connaissances traditionnelles des peuples autochtones relativement à la protection de l'environnement, nous avons consulté une aînée autochtone lors d'une cérémonie Kumik à Gatineau (Québec), en janvier 2003. L'aînée a confirmé les mesures de base, mais néanmoins nécessaires, en matière de développement durable. Elle nous a conseillé de bien protéger la planète, de ne pas gaspiller ses ressources et de continuer à consulter les aînés autochtones au sujet des connaissances traditionnelles durant la mise en œuvre de la stratégie, car nous pouvons beaucoup apprendre d'eux.

Pour profiter de l'expérience des autres ministères et étudier les engagements de l'ensemble du gouvernement, nous avons participé à plusieurs séances de consultations menées par d'autres ministères fédéraux, y compris l'ancien ministère du Développement des ressources humaines Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada et le ministère des Finances. Nous avons aussi répondu à plusieurs invitations de ministères à commenter sur leurs ébauches de stratégies et participé à toutes les réunions tenues par le Réseau interministériel des stratégies de développement durable. De plus, nous avons participé à des discussions avec d'autres ministères sur les engagements partagés, la normalisation de la présentation et de l'exploitation des stratégies fédérales, la détermination des priorités et la définition d'une vision fédérale en matière de développement durable.

Pour mettre au point la stratégie, nous nous sommes conformés au document d'orientation du Commissaire à l'environnement et au développement durable intitulé *Stratégies de développement durable : des résultats positifs à obtenir en 2003*. Ce document sert de guide aux ministères et agences du gouvernement fédéral pour préparer leurs stratégies. Nous avons aussi rencontré les vérificateurs pour examiner les attentes exprimées dans le document.

Pour résumer, nous avons pu obtenir des ententes de collaboration avec d'autres ministères. Ces ententes sont internes et s'inscrivent dans les buts 1 et 2. Nous aurons un partenariat avec Environnement Canada pour les cibles liées aux changements climatiques, à la réduction des gaz à effet de serre et aux initiatives des déplacements d'employés et finalement avec Transports Canada pour élaborer un programme d'options de transport pour les employés.

Nous maintiendrons le dialogue sur le développement durable avec l'ensemble du réseau des groupes d'intérêts spéciaux, des comités consultatifs et des partenaires fédéraux et provinciaux relatifs à nos secteurs d'activité. Nous abordons cette question dans le but 2 : « Une prestation de services durables ». Pour ce faire, les questions et les possibilités d'action en matière de développement durable doivent être très bien diffusées et comprises.

Formulaire de rétroaction – votre opinion compte

Nous voulons savoir ce que vous pensez de la *Stratégie de développement durable 2004-2007* de l'Agence. Veuillez prendre quelques minutes pour remplir ce court questionnaire et nous le renvoyer.

Vous pouvez nous écrire à l'adresse suivante :

Division du développement durable
Agence du revenu du Canada
427, avenue Laurier Ouest, 6e étage
Édifice Enterprise
Ottawa ON K1A 0L5

Vous pouvez aussi nous contacter par téléphone au (613) 941-3121, par télécopieur au (613) 954-0503, ou par courriel à **SD.DD@cra-arc.gc.ca**

Questionnaire

1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait...

	Pas du tout satisfait	*Insatisfait*	*Satisfait*	*Très satisfait*
Du contenu de ce document?	1	2	3	4
De l'utilité de l'information?	1	2	3	4

Commentaires : _____

_____

2. Dans quelle mesure ce document...

	Pas du tout	*Un peu*	*Dans une certaine mesure*	*Dans une grande mesure*
Vous informe sur le programme de développement durable de l'ARC?	1	2	3	4
Vous informe sur l'engagement de l'ARC à l'égard du développement durable?	1	2	3	4
Vous informe sur ce que l'ARC va faire pour le développement durable de 2004 à 2007?	1	2	3	4

Commentaires : _____

_____

3. Qu'est-ce que vous aimez ou n'aimez pas de la *Stratégie de développement durable 2004-2007*?

Commentaires : _____

_____

Merci d'avoir pris le temps de répondre.

Veuillez recycler

30 % de matière post-consommation
Imprimé au Canada